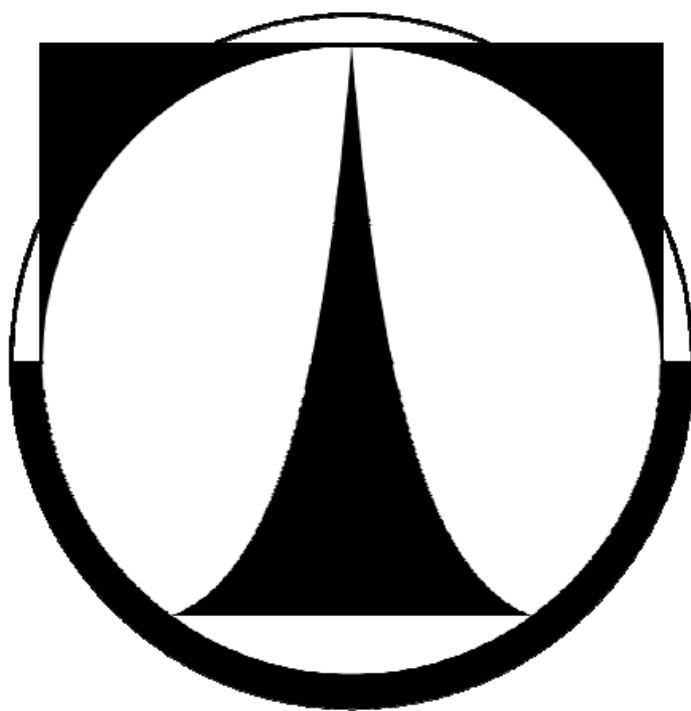


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
FAKULTA TEXTILNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE



Liberec 2014

Bc. Eichler Lukáš

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

FAKULTA TEXTILNÍ



Studijní program: STROJÍRENSTVÍ

Studijní obor: PRODUKTOVÝ MANAGEMENT

**Název: Strategie rozvoje sítě firemních prodejen RV
FASHION STYLE**

**Title: The strategy of network development company
stores RV FASHION STYLE**

Autor: Bc. Lukáš Eichler

Rozsah práce:

Počet stran97

Počet obrázků37

Počet tabulek15

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Fakulta textilní

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš Eichler**
Osobní číslo: **T11000096**
Studijní program: **N3108 Průmyslový management**
Studijní obor: **Produktový management - Strojírenství**
Název tématu: **Strategie rozvoje sítě firemních prodejen RV FASHION
STYLE**
Zadávající katedra: **Katedra hodnocení textilií**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Formou rešerše shrňte teoretické poznatky k problematice strategie řízení firmy
2. Analyzujte současný stav výrobního programu. Pomocí různých metod marketingového průzkumu proveďte vhodnost stávajícího výrobního programu
3. Navrhněte novou strategii, která povede ke zlepšení výrobního programu nabízeného sortimentu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. KEŘKOVSKÝ, M. - VYKYPĚL, O. Strategické řízení - teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s.
2. ZICH, R. Strategický management: Prezentace. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská. 2010.
3. VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. René Volek

Konzultant diplomové práce:

doc. Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.

Katedra hodnocení textilií

Datum zadání diplomové práce:

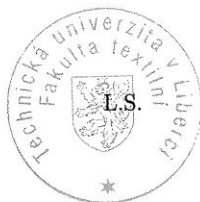
1. července 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

6. ledna 2014

Ing. Jana Drašarová, Ph.D.

děkanka



doc. Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.

vedoucí katedry

V Liberci dne 2. září 2013

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, dne

.....

Podpis

Anotace

Název DP: Strategie rozvoje sítě firemních prodejen RV FASHION STYLE

Autor: Bc. Eichler Lukáš

Odevzdání DP: 2013/14

Vedoucí DP: Ing. René Volek

Diplomová práce: Rozebírá současnou strategii firmy a na základě analýz navrhuje novou strategii firmy.

Zaměřuje se na současný stav výrobního programu a pomocí různých metod a postupů prověřuje vhodnost stávajícího výrobního programu.

Výsledkem a závěrem práce bude navržení nové strategie, která povede ke zlepšení výrobního programu nabízeného sortimentu.

Klíčová slova

Strategie

Poslání firmy

Cíle

Mise

Hodnoty firmy

Řízení firmy

Annotation

Theme: The strategy of network development company stores RV FASHION STYLE

Author: Bc. Eichler Lukáš

Submission: 2013/14

The supervisor: Ing. René Volek

Dissertation: This thesis analyzes the current company strategy and on the basis of analysis suggests a new strategy of the company.

It focuses on the current state of the production process and using various methods and procedures verifies suitability of existing production program.

The result and conclusion of the thesis will be to design a new strategy that will improve the production program offered range.

The key words

Strategy

Company mission

Goals

Mission

Values of company

Business management

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval generálnímu řediteli RV FASHION STYLE a vedoucímu mé diplomové práce, Ing. René Volkovi, za trpělivost, ochotu a pomoc při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Vladimíru Bajzíkovi Ph.D., za konzultace, odborné vedení, rady a připomínky, které mi poskytoval při zpracovávání této práce i přes jeho pracovní a časové vytížení. A v neposlední řadě rodině, která mě podporovala po celou dobu studia na vysoké škole.

Obsah

ÚVOD.....	12
TEORETICKÁ ČÁST	14
1. CÍLE A POUŽITÉ METODY	14
1.1 Slepá analýza	14
1.2 Porterův model pěti sil	15
1.3 Analýza hodnototvorného řetězce	16
1.4 SWOT analýza	17
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	20
2.1 Strategické řízení	20
2.2 Etapy strategického managementu	21
2.3 Strategická analýza	22
2.3.1 Analýza externích faktorů.....	23
2.3.2 Analýza interních faktorů	25
2.4 Hierarchie strategií.....	26
2.4.1 Podniková strategie.....	27
2.4.2 Business strategie.....	27
2.4.3 Horizontální strategie.....	28
2.4.4 Funkční strategie.....	29
2.5 Konkurenční strategie podle Portera.....	30
2.5.1 Strategie vedoucího nákladů	31
2.5.2 Strategie odlišení.....	31
2.5.3 Strategie zaměření.....	32
2.6 Alternativní směry strategického rozvoje	32
2.6.1 Strategie stability	33
2.6.2 Strategie expanze	33
2.6.3 Strategie útlumu, omezení	34
2.6.4 Kombinovaná strategie.....	35
PRAKTICKÁ ČÁST	36

3. ANALÝZA SITUACE VE FIRMĚ.....	36
3.1 Základní charakteristika firmy.....	36
3.1.1 Organizační struktura firmy.....	37
3.1.2 Prodejny RV Fashion Style.....	39
3.2 Analýza externích faktorů.....	40
3.2.1 Analýza obecného okolí.....	40
3.2.2 Analýza oborového okolí.....	43
3.3 Analýza interních faktorů	46
3.3.1 Analýza ekonomické situace firmy.....	46
3.3.2 Analýza hodnototvorného řetězce	51
3.4 Zhodnocení současného stavu firmy.....	53
3.4.1 Firemní strategie firmy	53
3.4.2 Business strategie firmy.....	54
3.4.3 Horizontální strategie firmy.....	56
3.4.4 Funkční strategie firmy.....	56
3.5 SWOT analýza.....	56
3.6 Konfrontační matice	60
4. NÁVRHY OPATŘENÍ.....	61
4.1 Východiska	61
4.1.1 Alternativy rozvoje strategie.....	61
4.1.2 Konkurenční charakter strategického rozvoje	62
4.1.3 Cíle.....	63
4.2 Vize, mise	64
4.3 Obchodní strategie	65
4.3.1 Expanze I + II	65
4.4 Funkční strategie.....	67
4.4.1 Expanze I	68
4.4.2 Expanze II	70
4.5 Základ pro rozvoj konkurenceschopnosti	72
4.5.1 Zhodnocení strategií dle hodnotového řetězce	72
4.5.2 Zhodnocení na základě kompetencí a zdrojů.....	74
4.5.3 Zhodnocení konkurenční výhody	77
4.6 Finanční aspekty strategií	80

4.6.1 Expanze I	80
4.6.2 Expanze II	81
4.7 Implementace strategie	83
4.7.1 Hodnocení strategie dle SMART	83
4.7.2 Časový plán.....	84
4.7.3 Organizační předpoklady	85
4.7.4 Kontrola	85
4.7.5 Kritická místa realizace	86
4.8 Předpokládané tržby	87
4.9 Návratnost a hodnocení strategie	89
ZÁVĚR.....	92
LITERATURA.....	93
SEZNAM OBRÁZKŮ	95
SEZNAM TABULEK.....	96
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	96

ÚVOD

K tomu, aby byla firma v dnešní uspěchané době stabilní, musí neustále plánovat a tvořit strategie. Dnešní svět je charakterizován přesyceností informací a bude záležet především na tom, kdo dokáže množství informací efektivně zpracovat a vytrdit podstatné od nepodstatných. Účelná strategie je reakcí na měnící se podmínky v okolí firmy. Jelikož okolní svět se neustále vyvíjí, musí firma reagovat na tyto měnící se podmínky a přizpůsobovat strategii v návaznosti na očekávané změny. Díky úspěšné reakci na okolní prostředí a předpokládaný vývoj může být firma více úspěšná a konkurenceschopná. Jednotlivé kroky tvorby strategie napomáhají být konkurenceschopný vůči okolnímu prostředí a také dávají jednotný směr ve vývoj firmy. Strategii tedy můžeme označit jako dlouhodobé plánování, které nám určuje cesty, kterými se má firma zabývat k tomu, abychom udrželi konkurenční výhody. V této práci se zaměřím na soubor analýz, popis současného stavu firmy a následných návrhů řešení pro rozvoj strategie firmy RV Fashion Style s.r.o.

Strategie jako proces několika etap, které budou v práci řešeny. První z těchto etap je analýza současné pozice a stavu firmy RV Fashion Style s.r.o. V rámci tohoto bodu jsme schopni zaznamenat silné stránky, příležitosti, ale také potencionální hrozby a slabé stránky firmy. Tato analýza by měla v životním cyklu firmy probíhat přibližně každé tři měsíce. Druhou etapou je plánování strategie, kde se snažíme určit trvalé výhody vůči konkurentům. Plánovaná strategie musí mít definované těžiště strategického zájmu s ohledem na finanční prognózy. Plánování strategie probíhá v rámci operativní a taktické strategie. Po důkladném sestavení strategického plánu dochází k jeho implementaci.

Při počátečním výběru tématu pro vypracování mé diplomové práce jsem věděl o nelehké situaci ve firmě RV Fashion Style, s.r.o. Tato práce se mi zdála jako vhodná příležitost pro analýzu problémů tohoto podniku a následnému návrhu řešení, který by pomohl situaci výrazně zlepšit. Firma RV Fashion Style, s.r.o. mi byla již dříve známa a neměl jsem problémy s poskytnutím citlivých firemních údajů nutných pro vypracování této práce.

Cílem této práce jsou konkrétní návrhy a opatření s ohledem na momentální situaci ve jmenovaném podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1. CÍLE A POUŽITÉ METODY

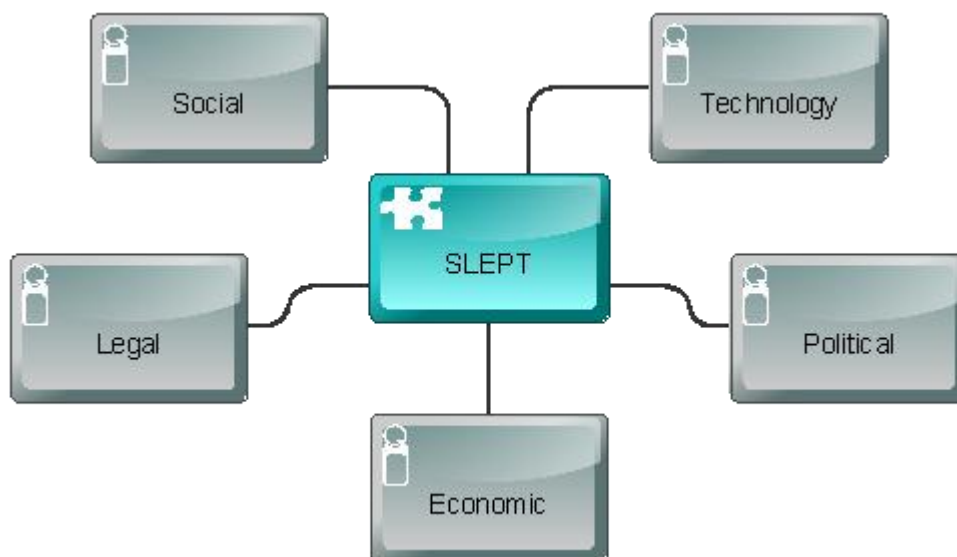
K hlavním cílům mé diplomové práce patří navrhnout strategie firmy, a to pro časové období zhruba mezi jedním až třemi roky. Cílem práce je analyzovat současnou situaci firmy na trhu, na němž působí, a za pomoci těchto údajů stanovit možné varianty strategického rozvoje. Pomocí jednotlivých strategií popsat činnosti a aktivity, kterými by se firma měla ubírat pro dosažení požadovaných výsledků. Díky strategiím jsou ve firmě dány hranice, které zajišťují pozitivní vývoj podniku. Je však velice důležité, aby všichni pracovníci byli s danou strategií seznámeni. Podnik RV FASHION STYLE o firemní strategii nemá komplexní dokument, což zvyšuje riziko konkurence. V této diplomové práci jsou použity metody a analýzy, jako je Porterův model konkurenčního prostředí, SLEPT a SWOT analýza či analýza hodnotového řetězce.

1.1 Slept analýza

Tuto analýzu lze považovat za nástroj, díky němuž je možné analyzovat faktory obecného prostředí, v němž působí firma. Na podnikání firmy mohou mít vliv případné změny externích faktorů. Je tedy velice důležité faktory obecného okolí sledovat. Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen faktorů.

Jedná se o následující faktory:

S – sociální, L – legislativní, E – ekonomické, P – politické a T – technologické.

**Obrázek 1: Slept analýza [1]**

Faktor sociální zahrnuje např. ukazatele demografické, trh práce, vliv odborů, vnímání a míru korupce či krajové zvyklosti.

Faktor legislativní se zabývá především zákony a legislativními opatřeními. Ty musí být firmou respektovány.

Faktor ekonomický se zabývá ukazateli makroekonomickými hospodářskými, daněmi či tržními trendy v různých průmyslových odvětvích, jako například automobilový průmysl. Dále se pak zabývá státní podporou či restrikcemi vývozu a dovozu.

Faktor politický představuje především stabilitu poměrů, postoje vůči podnikání či politické trendy.

Posledním faktorem je faktor technologický. Ten se zabývá například aplikacemi a dostupností různých technologií, technologickými trendy nebo rozvojem v oblasti internetu. [1]

1.2 Porterův model pěti sil

Díky modelu pěti sil, který byl vytvořen Porterem, je možné určit i současné konkurenty.

Jedná se o tyto uvedené síly:



Obrázek 2: Porterův model pěti sil [2]

Po aplikaci této analýzy podnik zjistí vztahy mezi ním a dalšími konkurenčními podniky. Výhodou je, že analyzuje také oblasti, které většinou firmy opomíjejí. Jedná se například o riziko substitutů či možnost vstupu dalších konkurenceschopných firem na trh.

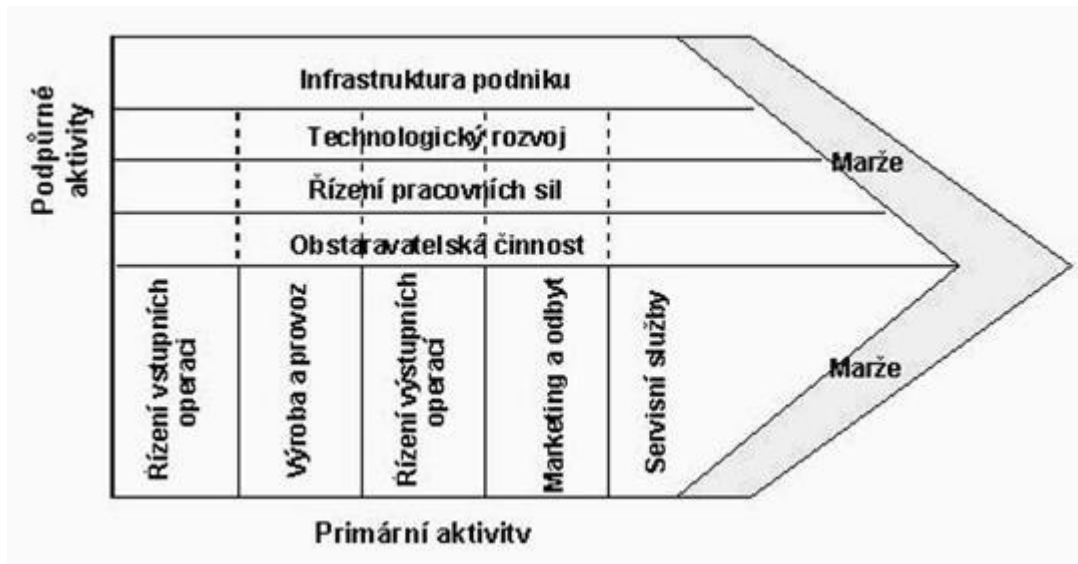
Tento model firmě ukáže současnou situaci firmy na trhu tak, jako například SWOT analýza. Neanalyzuje však tvorbu strategie, což je velmi důležité. Za tímto účelem se používá například metoda Balances Scorecard. [2]

1.3 Analýza hodnototvorného řetězce

Tato analýza se zabývá rozбором vlivu určitých strategických variant na výkon tohoto hodnototvorného řetězce, a to jako celku. Důležitým je způsob konfigurace hodnototvorného řetězce. Neméně důležité jsou cesty, jakými jsou hodnototvorné funkce navzájem propojeny.

Díky této analýze může podnik zjišťovat, jak dalece strategie pozmění hodnototvorný řetězec komplexně a rovněž konkurenceschopnost firmy. S efektem

synergie je úzce spjata hledání výhod vyplývající například z přidání nových funkcí či propojení funkcí odlišným způsobem. [3]



Obrázek 3: Obecný hodnotový řetězec [3]

Především díky analýze hodnototvorného řetězce management identifikuje klíčové kompetence podniku. Ty jsou velmi podstatné pro zabránění zániku firmy a její vysokou konkurenceschopnost. [3]

1.4 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů a skutečností představující pro objekt analýzy slabé a silné stránky a také případné hrozby okolí a příležitosti pro podnik. Tyto klíčové faktory jsou následně charakterizovány slovně. Mohou být také ohodnoceny, a to do čtyř kvadrantů, které vytvoří SWOT tabulku. SWOT analýza má velmi široké uplatnění.

Jednotlivá data, která jsou potřebná pro SWOT analýzu firma získává například z analýz, které už podnik uskutečnil nebo porovnáním s konkurenty (benchmarking). Dále může informace získat například pomocí brainstormingu. Čerpat je možno také ze SWOT analýz, které již firma v minulosti zpracovala.

Pro podnik je přínosné, když tuto analýzu zpracovává během určité doby několikrát. Může tak zjistit a vyhodnotit případné slabiny či hrozby a zlepšit tak její vývoj.

Při zpracování této analýzy se firma drží těchto zásad:

1. SWOT analýza musí být zpracována tak, aby její účel nebyl aplikován ke zpracování jiné problematiky. Musí být tedy dodržen její účel.
2. Měly by být zjišťovány pouze důležité jevy a informace. Nepodstatná fakta by měla být redukována.
3. V případě, že je SWOT analýza součástí strategické analýzy, pak by mělo dojít pouze k identifikaci „strategických“ fakt. Pokud je například slabinou management, což je možné vyřešit jednorázově, a to jeho změnou, pak tento příklad nemůže být považován za „strategický“, tudíž ho SWOT analýza neřeší.
4. Analýza SWOT musí být objektivní a může být například posouzena více experty, jejichž názory jsou na závěr zohledněny. Nutnost objektivity je splněna v případě, že je analýza zpracována formou skupinové diskuse, například brainstormingem.
5. Ve SWOT analýze je vhodné, aby byly jednotlivé skutečnosti v tabulce SWOT označeny.

Pro tvorbu strategie je SWOT analýza velice důležitým zdrojem informací. Vyplývá z ní totiž základní logika strategického návrhu. Je třeba, aby byl návrh zaměřen na eliminaci hrozeb a slabin s použitím silných stránek a strategických příležitostí. Pro všechny hrozby a slabiny by měly v návrhu existovat jejich protějšky, neboli opatření, které je budou eliminovat. [2]

SWOT-analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Externí	O: Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek 4: Swot analýza [3]

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Strategické řízení

Pojem strategie má své kořeny už dávno v minulosti. V dobách antiky byla strategie chápána jako nezbytná součást správného vojevůdce. Až s postupem času se její význam přesouval spíše ke správě a vedení. Až po uplynutí 2. světové války byl tento pojem užíván v běžném životě lidí. Zajistili se o to především veteráni, kteří strategické dovednosti nabyté díky zkušenostem ve válce propojují a užívají při řízení podniků. Pojem strategického řízení je možné zařadit mezi nejvyšší dovednosti managementu. Tímto řízením se ve firmách zabývají buď širší nebo užší manažerské skupiny, a to podle nastaveného systému organizování.

Strategie bývá vyjadřována třemi rozdílnými výrazy. Prvním z nich je model chování organizace ve vztahu k jeho historickému vývoji. Termínu strategie rozumíme také jako plánovaný manévř, čili komplot. Dalším výkladem pak může být pozice, která vyzdvihuje význam výrobků, které jsou dodávány na určitý trh. Poslední význam strategie může pak být charakter organizace, a to za předpokladu, že:

- strategie je koncept, abstrakce v myslích zainteresovaných stran,
- strategie je perspektiva sdílená všemi členy organizace (jedná se o kolektivní mysl, sjednocení jednotlivců ke společnému způsobu myšlení a jednání).

Strategický management můžeme vysvětlit jako „zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v tom nejlepším případě vytvářejí soulad mezi měnícím se vnějším prostředím, zejména zákazníkem a trhem a zdroji podniku. Dalším vyjádřením může být, že strategický management je „proces určení dlouhodobých cílů a záměrů, přizpůsobení se podmínkám prostředí a alokace zdrojů organizace ve vztahu ke stanoveným cílům“.

Strategické řízení je vrcholovým řízením rozvoje organizace jako celku v delším časovém horizontu. [4]

2.2 Etapy strategického managementu

Strategický management rozdělujeme do tří skupin, a to formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie.

Formulace strategie

První etapa zahrnuje zpracování poslání strategického záměru, určení externích hrozeb a příležitostí, interních slabých a silných stránek, stanovení dlouhodobých cílů. Obsahuje také volbu nejefektivnější strategie a zpracování možných alternativ strategických postupů, díky kterým podnik dosáhne svých cílů, pomocí kterých bude dosaženo cílů.

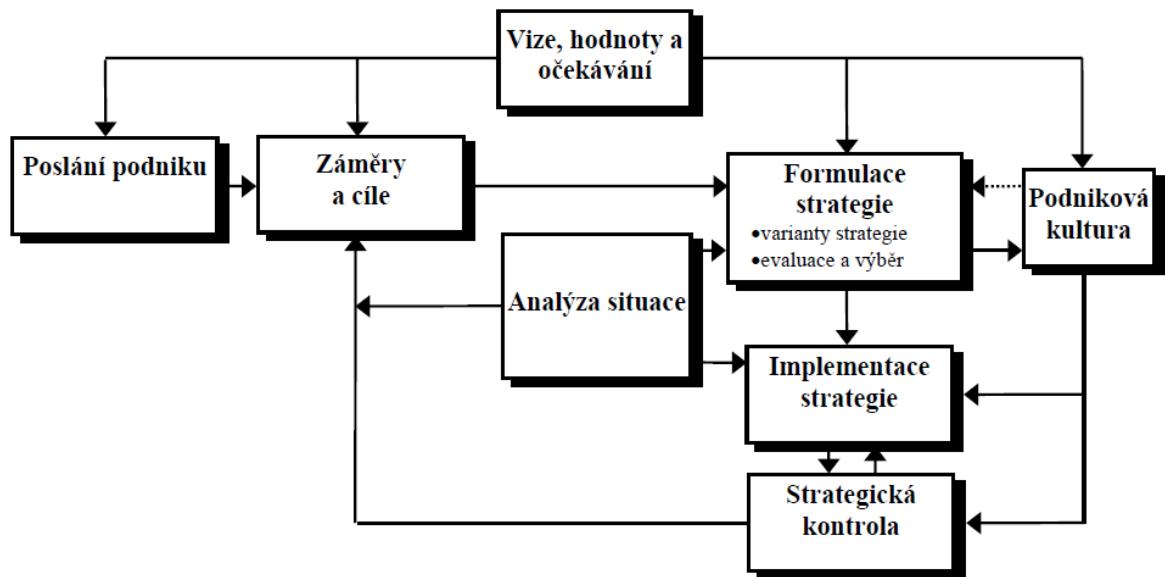
Implementace strategie

Pro tuto etapu je velice důležité, aby se pro jednotlivá období stanovily cíle strategického záměru. Musí být také upřesněny plány postupu. Nezbytnou součástí je motivace zaměstnanců. Dobře implementovaná strategie vyžaduje také rozdělit zdroje na části podniku tak, aby byly co nejlépe zajištěny plány postupu. Tyto podmínky mohou být však splněny za předpokladu, že ve firmě existují příznivé podmínky, které podporují kulturu podniku. Zároveň je také potřeba sladit organizační strukturu se strategií.

Hodnocení strategie

V moderním pojetí tato etapa předpokládá činnosti v celém průběhu etap strategického řízení. Strategické postupy nemohou být neměnné, jelikož samotné prostředí strategického záměru se mění. Je nezbytné postupovat v těchto následujících třech fázích:

1. Sledování interních a externích faktorů ovlivňujících plánovanou strategii.
2. Vyhodnocování dosahovaných výsledků.
3. Navrhování potřebných oprav v přijatém strategickém postupu. [5]



Obrázek 5: Integrovaný model procesu strategického řízení [5]

2.3 Strategická analýza

Strategický proces pokračuje po vyjasnění sebepoznání ve formě vize, poslání, hodnot a stylu řízení, analýzami externího a interního prostředí organizace. Cílem strategických analýz je identifikovat vnitřní potenciál firmy a tržní výzvy vyplývající ze vztahů se stakeholders a trendů makroprostředí trhu.

Klíčové faktory, které je potřeba analyzovat jsou identifikovány strategickým rámcem. Ke sběru informací, jež jsou nutné k analýzám organizace, se používá manažerský informační systém (MIS). MIS se skládá z externího informačního systému (EIS) a interního informačního systému (IIS).

Získané informace je potřeba analyzovat a třídit. K těmto účelům se používá široká škála postupů a metod, jako například mezerová analýza, SWOT analýza, benchmarking, Porterův model pěti tržních sil, Ansoffova matice trhy-výrobky, matice General Electric, matice Boston Consulting Group. [6]

2.3.1 Analýza externích faktorů

Při analýze externích faktorů je třeba soustředit se mimo jiné na cíle vlastníků firmy, konkurenty, obchodní partnery, ekonomiku, technologie, legislativu a politiku státu, což jsou faktory z okolí firmy, ve kterém existuje a s kterým spolupracuje a komunikuje. Při zjišťování cílů majitelů firem je potřeba se zaměřit na požadavky majoritních vlastníků. Ti mají rozhodující kapitál. Dále je třeba analyzovat vývoj struktury vlastníků (například prodej či sloučení). Zaměstnanci, partneři a vlastníci mohou vytvářet koalice, jejichž společným zájmem je průnik jejich společných zájmů. Tím může vzniknout i dlouhodobá spolupráce. Je třeba se také soustředit na zákazníky firmy, a to zejména na hlavní odběratele, jejich specifika a očekávaný vývoj jejich potřeb, závislost odběratelů na firmách XX, závislost firem XX na odběratelích. Důležité je rovněž zjistit další možnosti rozšíření odběratelů.

Je potřeba rovněž zjistit zda je možné užší propojení firmy XX s odběratelem. U dodavatelů se klade důraz především na jejich spolehlivost a kvalitu. Dále je pak sledován očekávaný vývoj hlavních dodavatelů, závislost firmy XX na dodavatelích, možnosti substituce dodavatelů, a zda lze rozšířit okruhy dodavatelů. V opačném případě se zjišťují příčiny.

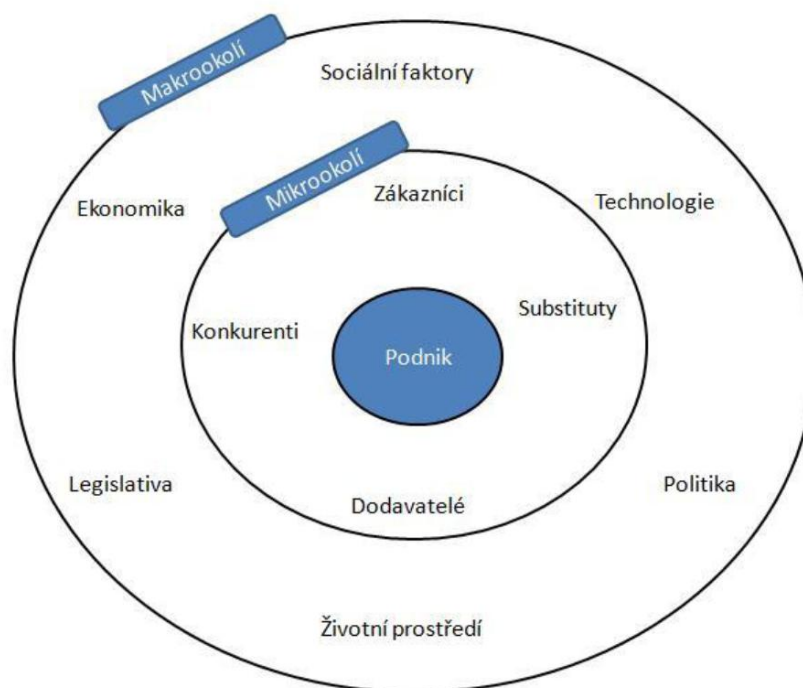
U aliancí či sdružení se zjišťuje jejich dosavadní výhodnost a perspektiva. Složení aliance musí být optimální. Zjišťuje se rovněž, zda existuje možnost nových aliancí, popřípadě jejich možní kandidáti. U konkurence sledujeme její podíl na trhu, silné a slabé stránky, typ a stav IS. Dále nás zajímá předpokládaný vývoj hlavních konkurentů a případné nebezpečí vstupu nových konkurentů na trh. Pozorují se i hrozby náhradních komodit a služeb.

Je potřeba také sledovat standardní světovou úroveň v dané oblasti, nejnovější trendy, vznik a rozvoj technologií v oblasti hlavní činnosti organizace. Mimo jiné je nutné uvést možnosti zlepšování technologie ve firmě. V opačném případě objasnit, proč je zkvalitnit nelze. Analýza zdrojů pracovních sil a jejich potenciálu zahrnuje specifikaci požadovaného vzdělání zaměstnanců, požadavky na jejich praxi, zkušenosti, věkové omezení či případné reference.

Pro organizaci je důležité pozorovat ekonomické podmínky v dané zemi. Sledují se ekonomické ukazatele, jako je makroekonomická stabilita země, její inflace. Dále je

důležitá situace v bankovním sektoru a dostupnost finančních služeb. Firma musí také dodržovat zákony a předpisy, které se vztahují k její činnosti. Legislativní a ekonomická situace je provázána s politickými faktory, jako je stabilita politické situace ve státě a také síla jednotlivých lobbystických skupin. Důležité je také znát kulturní a sociální vlivy ve společnosti, a to zejména z důvodu přístupu k zaměstnancům, obchodním partnerům, institucím a při jednání s nimi.

K těmto vlivům je možné zařadit obecně uznávaný hodnotový systém, kulturní zvyklosti v dané oblasti nebo síla a zájmy organizace. Mezi hlavní faktory informační infrastruktury se řadí stav telekomunikací, podmínky jejich využití a připravenost partnerů komunikovat. Dále se analyzují faktory geografické a faktory informační infrastruktury v místě organizace. V případě geografických faktorů je zapotřebí sledovat podnebí a předpokládat hrozby, jako jsou zemětřesení, velké výkyvy teplot, výskyt častých bouří, tornád a dalších. Analyzují se také možnosti dopravy, vzdálenost od hlavních ekonomických center a dodavatelů i odběratelů. [7]



Obrázek 6: Okolí podniku [7]

2.3.2 Analýza interních faktorů

Interní faktory je možné definovat jako faktory, které se netýkají okolí firmy, ale přímo samotného podniku. Soustřeďuje se především na zaměstnance a jejich vzdělání, dále pak na organizační strukturu, vedení a management. Dalšími interními faktory jsou informační systémy, nákup a prodej, výroba, vývoj či skladování.

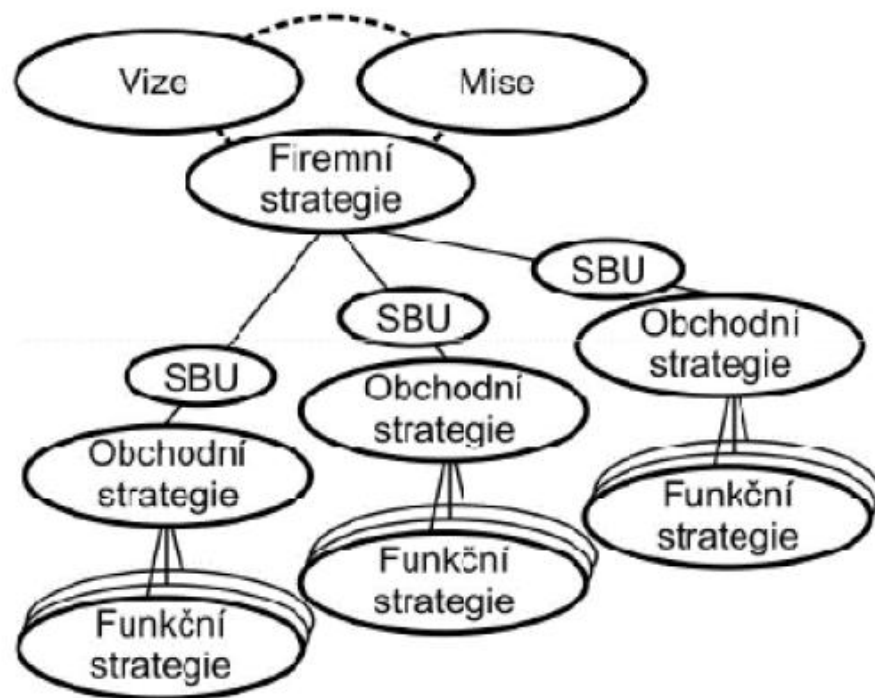
U jednotlivých složek managementu se sledují různé faktory. V případě vrcholového řízení je potřeba se zaměřit na výsledky vedení podniku za předchozí období, tvorbu cílů a vizí, úspěšnost při dosahování stanovených cílů, vývojové trendy. Důležitá je také organizace a forma vrcholového vedení, efektivnost podnikového řízení a stupeň centralizace řízení jednotlivých činností.

Marketing podrobněji analyzuje mapování trhu, tvorbu nabídek a marketingové strategie. Analyzují se tedy doposud dosažené výsledky, používané metody, úroveň mapování trhu, kvalita získaných informací o zákaznících a jejich využití. Součástí je také vyhodnocení reakcí podniku na zákaznickovy potřeby. Marketing musí rovněž efektivně určovat segmenty trhu, cenovou strategii a akviziční činnost. U nákupu se zjišťuje úroveň a způsob, jak se zjišťují nákupní potřeby, metody výběru zákazníka pro nákup, kvalita, včasnost a cena nákupu. V oblasti služeb a výroby se analyzuje také celá řada faktorů, jako je skladování, výrobní technologie, náklady na výrobu. Dále rychlost reakce na zákaznickovy požadavky nebo možnosti okamžitých změn. Důležité je také sledovat kvalitu výrobků a služeb a zhodnotit strukturu plánovacích ukazatelů a zanalyzovat investiční aktivity podniku. U prodeje je analýza zaměřena na využitelnost informací z této oblasti, vnitřní vlivy, které ohrožují tuto oblast, vnitřní silné stránky této oblasti a stabilizující faktory.

Interním faktorem je také vlastní vývoj a výzkum. Je tedy třeba provést analýzu potřebnosti a také výsledků podnikového výzkumu. Ekonomická situace a hospodaření podniku jsou také nezbytným faktorem. Analyzují se proto vývoje nákladů a výnosů a s tím spojený vývoj cash flow čili tok peněz. V závislosti na úrovni a existenci controllingu je důležitá kontrola úrovně vnitropodnikového účetnictví. [8]

2.4 Hierarchie strategií

Strategické řízení vychází z předpokladu, že strategie je ve všech jeho úrovních tvořena množinou dlouhodobých cílů a způsobů jejich realizace. V hierarchické soustavě jsou vzájemně propojeny strategie, které na sebe navazují. Skládá se tří úrovní: podniková (corporate), obchodní (business) a funkční (functional).



Obrázek 7: Hierarchie strategií [15]

Všechny uvedené strategie musí být podloženy na základě určitých analýz, které jsou zaměřeny na vnější a vnitřní prostředí firmy a také na identifikaci očekávání příslušných „stakeholders“. Při strategické analýze by mělo jít zejména o identifikaci nejdůležitějších jevů a procesů, které ovlivňují rozhodování o strategii, jejichž význam sice v současnosti není příliš znatelný, ale pro budoucnost podniku mohou mít jistý vliv. Struktura těchto analýz musí být v těchto třech úrovních strategického řízení přizpůsobená jednotlivému druhu analýzy.

2.4.1 Podniková strategie

Podniková, neboli corporate strategie, určuje strategický rámec pro obchodní strategie, která na podnikovou strategii navazuje. Z jedné strany je možno tuto strategii považovat za rozpracování mise společnosti. Na straně druhé ji lze chápat jako východisko pro formulaci odpovídajících business strategií. Corporate strategie se zajímá více o jednotlivé druhy podnikání, kterými se firma hodlá zabývat než o jednotlivé výrobce a služby. To je spíše záležitostí odpovídajících business strategií. Měla by vymezovat jednotlivé strategické jednotky. Dále musí vyčlenit základní cíle a způsob jejich uskutečnění.

Tyto aspekty lze označit za postupové kroky formulace corporate strategie. Prvním krokem této strategie je rozdělení podnikání firmy do jednotlivých SBUs. Následně jsou pro jednotlivé SBUs vyčleněny hlavní cíle, které udávají budoucí vývoj. Tím může být růst, stagnace či pokles aktivit nebo dokonce zánik činnosti.

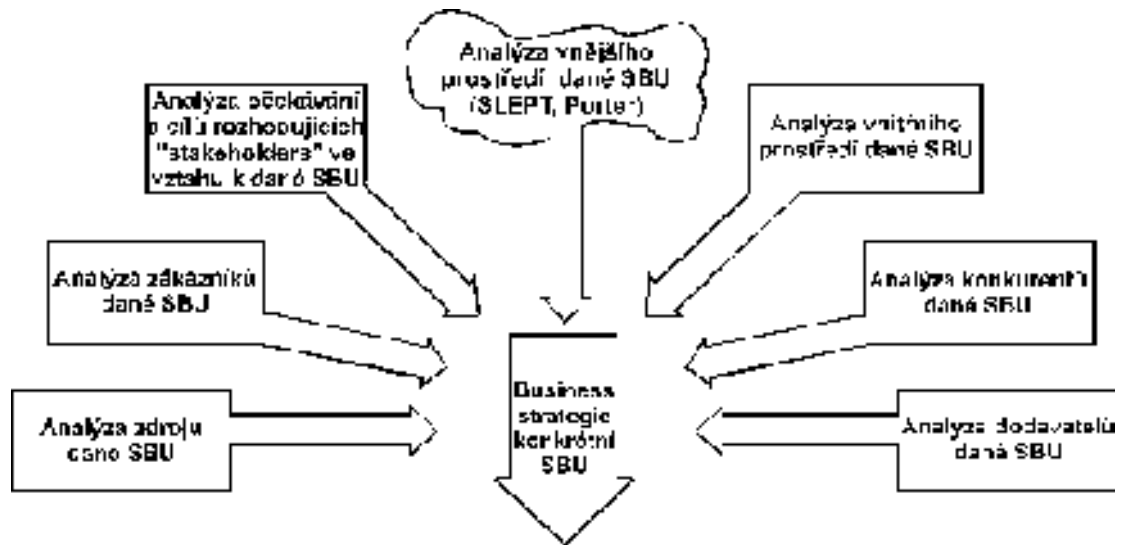
Následným krokem této strategie je stanovit hlavní způsoby, jak dosáhnout cílů SBUs. [9]

2.4.2 Business strategie

Business strategie udává hlavní cíle a způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Dává specifický charakter podnikání na určitém trhu. Měla by udávat hlavní cíle prvkům marketingového mixu. Mezi tyto prvky patří:

- Product (výrobek, služba),
- Price (cena),
- Place (místo),
- Promotion (propagace),
- People (lidské zdroje),
- Process (např. výrobní, vývojové, zásobovací procesy)

- Planning (plánování). [10]



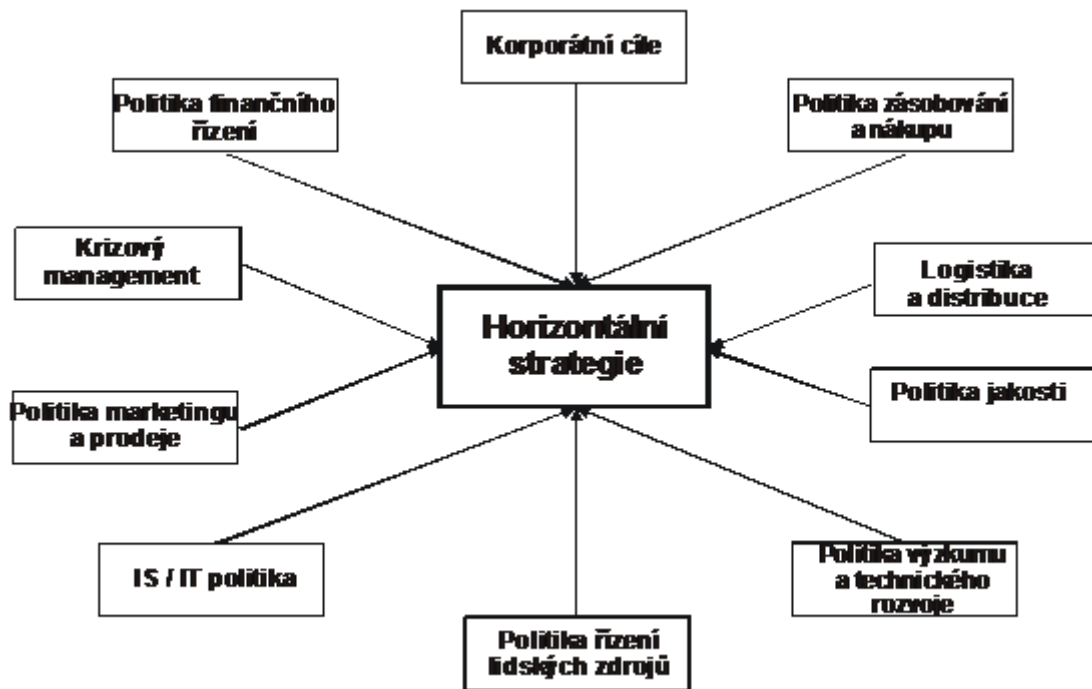
Obrázek 8: Struktura analýzy při formulaci business strategie [6]

2.4.3 Horizontální strategie

Tato strategie koordinuje vztahy mezi jednotlivými strategickými obchodními jednotkami firmy. V případě, že koordinovány nejsou, vystavuje se firma nebezpečí:

- vzniku nesrovnalostí ve vztazích SBUs kvůli odlišným zájmům,
- oslabení vztahů SBUs,
- oslabení firmy jako celku,
- nižší konkurenceschopnost,
- komplikace při přenosu know-how mezi jednotlivými jednotkami.

Ve srovnání se strategií corporate se nejedná o stanovování strategických cílů firmy jako celku, ale cílem je řešení vztahů jednotlivých jednotek firmy. [11]



Obrázek 9: Horizontální strategie [7]

2.4.4 Funkční strategie

Na strategii obchodní navazuje dílčí strategie a také strategická řízení určitých oblastí, jejichž úkolem je zajistit strategický rozvoj hlavních oblastí i celé firmy. Všechny obchodní strategie by se měly členit do funkčních strategií, například do podoby strategie rozvoje výrobků, informačních technologií, marketingu nebo řízení lidských zdrojů. Funkční strategie by měla povzbuzovat a realizovat ve specifických oblastech business strategie.

Mezi hlavní marketingové strategie patří například získat nové zákazníky, zajistit personální jistoty, motivovat zaměstnance, zajistit finanční i materiálové zabezpečení, spolupráce s médii a podobně.

Strategie výzkumu a vývoje se zabývá motivací, personálním zabezpečením nebo hlavními cíly výzkumu a vývoje.

IS a informační podpora výzkumu a vývoje zahrnuje například licenční politiku, materiální a finanční zabezpečení výzkumu.

Strategie řízení výroby zahrnuje hlavní cíle pro výrobu, plánování, řízení, uspořádání a organizaci výroby či zajištění výrobních faktorů a podobně.

Strategie IS/IT zahrnuje například rozvojové cíle, finanční a materiální zabezpečení, řízení rozvoje IS, organizování a řízení informačních procesů či jakost.

Personální strategie se zabývá zvyšováním kvalifikace pracovníků a péčí o ně. Dále řeší mzdy a jejich vývoj nebo motivaci pracovníků.

2.5 Konkurenční strategie podle Portera

Podle Michaela Portera je úspěch firmy dán zejména atraktivitou odvětví a relativní pozicí podniku v něm. K dosahování pozice v odvětví lze použít generické strategie. Porter vymezuje základní typy generických strategií, které lze použít pro celý trh, nebo pro určitý tržní segment. Jedná se o strategii vedoucího nákladů, strategii zaměření a strategii tvorby odlišnosti. [13]



Obrázek 10: Porterova konkurenční strategie [8]

2.5.1 Strategie vedoucího nákladů

Tato strategie je vhodná pro ty trhy, kde převládají jednoduché výrobky, které je možné jednoduše vyrobit. Firma se při aplikaci této strategie snaží výrobek nabídnout za co nejnižší cenu v porovnání s ostatními firmami. Jsou při tom zachovány úrovně kvality služeb a výrobků. Typickým prvkem je za každou cenu snížit náklady. V případě, že jsou kumulativní náklady všech aktivit firmy nižší než náklady konkurentů, je dosaženo nákladové výhody.

Faktory, které pomáhají při dosahování nákladové výhody dle Portera:

Jedním z hlavních faktorů jak dosáhnout nákladové výhody je využívání kapacity zvyšující efektivnost využití fixních majetků. Nutná je také míra vertikální integrace sloužící k ochraně před silnými dodavateli a odběrateli. Mezi dalšími faktory, které uvádí Porter, jsou spojení aktivit v hodnototvorném řetězci, využívání efektu zkušenostní křivky, sdílení existujících příležitostí mezi jednotkami podniku a strategické a operativní řízení.

Chyby při sledování nákladové strategie

Mezi nejčastější chyby, kterým se podnik musí vyvarovat, je přílišné zaměření se firmy na výrobní náklady a opomenutí ostatních aktivit. Často podniky také přehlíží aktivity, které reprezentují pouze malou část celkových nákladů. Další chybou je zaměření se jen na stávající aktivity nákladového řetězce a odsunutí možnosti ho restrukturalizovat. Mezi závažné chyby je možné zařadit sledování dvou vzájemně konfliktních strategií v rámci firmy a snižování nákladů vedoucí k oslabení hodnoty výrobku pro zákazníky. [14]

2.5.2 Strategie odlišení

Podstatou této strategie nemusí být jen odlišnost výrobků od výrobků konkurence. Velice důležité je také nabídnout zákazníkovi výrobky a služby, za které zaplatí více

a ostatní výrobci je nemohou tak jednoduše napodobit. Nejčastějšími způsoby jak dosáhnout odlišností jsou vysoká technická úroveň a kvalita, vysoká úroveň servisu a větší poměr cena/výkon oproti konkurenci.

Rizika strategie odlišení

Tato strategie s sebou nese řadu rizik, mezi něž patří situace, kdy nárůst nákladů na vývoj a výrobu produktu neodpovídá nárůstu hodnoty pro spotřebitele. Tomuto nebezpečí je možné se vyhnout pečlivým plánováním nákladů a průzkumem trhu, kdy je potřeba se zaměřit na preference zákazníků. Dalším rizikem je snaha konkurence napodobit úspěšné odlišnosti. Tomu je možno předejít pomocí patentů a častá frekvence inovací.

2.5.3 Strategie zaměření

V případě této strategie si management zvolí segment nebo skupinu segmentů trhu. Pro tyto zvolené segmenty následně vytvoří strategii poskytující zákazníkům v rámci segmentu služby a výrobky odlišné od výrobků a služeb poskytovaných ostatním zákazníkům. V těchto segmentech může podnik zaměřující se na ně konkurovat díky diferenciaci či nízkým cenám. Podle Keřkovského s Vykypělem je tato strategie vhodná především pro malé začínající podniky, které nemohou v dostatečné míře konkurovat nákladově. [2]

2.6 Alternativní směry strategického rozvoje

K tomu, aby bylo možné formulovat jednotlivé alternativy strategie, je třeba vyčlenit oblast podnikání a také rozhodnout o konkurenční podstatě strategie. V této části strategického plánování je potřeba při řešení otázek strategického plánování vycházet především z výsledků, které firma získala z analýz a diagnóz externích a interních faktorů firmy.

Rozlišují se následující čtyři základní druhy strategických alternativ: strategie stability, expanze, útlumu a kombinovaná strategie.

2.6.1 Strategie stability

Strategie stability je nejtypičtější pro firmy/SBUs, jejichž vývoj a výrobky jsou v životním cyklu ve stádiu zralosti. Firmy, které se touto strategií zabývají, velmi často chtějí dosáhnout rozdílností výrobků na trhu, chtějí efektivně využít své fondy. Snaží se také segmentovat trh.

Existuje mnoho důvodů, proč se zabývat strategií stability:

- Je méně riziková. Pro změnu strategie se firma rozhodne zpravidla až v případě, že jsou podmínky natolik špatné, že je ochotna podstoupit vyšší rizikovost.
- Sledovat ji je jednoduché a pohodlné. Nedochází při ní k zásadním změnám.
- Sleduje se v případě, že okolí je považováno za stabilní, bez hrozeb a přílišných příležitostí.
- Bývá používán podniky, které se nacházejí v období po vnitřní krizi, rychlé expanzi či po vstupu na nový trh nebo uvedení výrobků na trh.

Strategie stability je přínosná v případě, že se firma nachází v dobrých podmínkách, při stálém a neměnlivém okolí a v případě, že „stakeholders“ nemají k dosavadní strategii podniku žádné zásadní výhrady.

2.6.2 Strategie expanze

Tato strategie bývá většinou využívána firmami/SBUs, jejichž trh a výrobky se nacházejí ve stádiu před zralostí nebo na začátku životního cyklu. Zpravidla díky této strategii dochází ke změnám podnikání. Firma má například nové trhy, výrobky nebo funkce. Podniky chtějí expandovat a zvýšit svůj podíl na trhu nebo rozšířit svůj závod, což s sebou samozřejmě nese vyšší investice a s tím spojené riziko při financování.

Strategie expanze bývá podniky sledována především z těchto důvodů:

- Expanze je nutná především při nestálém okolí. Ve firmách, jejichž obory jsou nestálé, je totiž strategie stability pouze krátkodobým úspěchem.
- Bývá spojována s vyšší úrovní efektivity.
- Velmi podstatný význam může mít motivace vedoucích pracovníků.
- Tato strategie expanze je spojována s vírou, že při růstu vzniká větší monopol firmy. To pro podnik znamená větší bezpečí.
- Průběh této strategie bývá podporován velkými tlaky od akcionářů.

2.6.3 Strategie útlumu, omezení

Tato strategie bývá aplikována zejména v době, kdy se produkty a trhy firmy nachází ve stádiu poklesu životního cyklu a kdy klesá poptávka. Firma v této chvíli ruší produkci některých výrobků, dochází k zániku některých trhů či závodů. Dochází rovněž k propouštění pracovníků, rozvoj vědy a techniky je pozastaven. I přesto může být efektivita podniku zlepšena, jelikož ušetřené finance získané zánikem některých závodů mohou být využity ke zdokonalení jiných činností firmy.

Strategie útlumu je občas pro vedoucí firem nelehké přijmout, jelikož s sebou nese to, že ve firmě není vše v naprostém pořádku, za což mohou být pak hodnoceni právě vedoucí pracovníci.

Výrobky a trhy firmy se nacházejí v konečné fázi svého životního cyklu především z těchto důvodů:

- Strategie omezení je použita v případě, že si podnik nevede dobře.
- Používá se v okamžiku, kdy firma nedosahuje stanovených cílů na základě dalších strategií a je na ni vyvíjen tlak například akcionářů či zákazníků.
 - Firma pracuje se ztrátou. Při omezení aktivit, které jsou ztrátové, firma nachází novou rovnováhu.
- Bývá užívána v případě, že slabé stránky a hrozby jsou natolik velké, že přesahují silné stránky a příležitosti.

2.6.4 Kombinovaná strategie

Kombinovaná strategie je aplikována zejména ve firmách, jejichž výrobky a trhy se nachází v období, kdy se jejich životní cyklus mění. Tato strategie se využívá stejně tak u velkých firem, které mají své závody, popřípadě strategické obchodní jednotky.

Kombinace různých strategií může být z časového hlediska souběžné, kdy pro jednotlivé strategické jednotky firma užívá jednotlivé strategie, nebo sekvenční, což je charakteristické používáním různých alternativ strategií pro různé budoucí periody. Firma má možnost například první dva roky využít strategii stability a rok následující se bude řídit strategií expanze.

Na základě předchozích čtyř strategií lze říci, že:

- Vysoká úspěšnost strategie stability je téměř zaručena v případě, že firma dělá své podnikání dobře, okolí kolem ní je stále a výrobky se nachází ve stádiu zralosti.
- Možnost úspěchu má strategie expanze v konkurenčním a nestálém prostředí s výrobky, které se nacházejí na počátku svého životního cyklu.
- Strategie omezení je vhodná především v době, kdy si firma nevede příliš dobře. Dále pak v době, kdy návratnost vynaložených financí v dalších odvětvích je vyšší a pokud se výrobky nachází v pozdním stadiu svého životního cyklu.
- Kombinovaná strategie je výhodná především u firem, které mají větší počet strategických obchodních jednotek a také v době, kdy dochází k důležitým změnám v průběhu životního cyklu výrobků.

Při volbě strategie, kterou firma zvolí, je velice důležité pečlivě zvážit jejich jednotlivé výhody a nevýhody. Pokud je hlavním cílem firmy dosáhnout jisté velikosti firmy, což odpovídá strategii expanze, nemusí to mít kladný dopad na další cíle, jako například vyplácení dividend akcionářům v dané výši, jelikož hlavní část financí je potřeba investovat do rozvoje. [15]

PRAKTICKÁ ČÁST

3. ANALÝZA SITUACE VE FIRMĚ

V této části si definujeme základní informace o naší firmě. Teoretické poznatky, které jsem získal, nám napomohou definovat firemní strategii a zhodnotí nám také strategické působení v současné situaci. Bude důležité se taktéž zaměřit na získané informace, které nám budou užitečné pro strategický rozvoj firmy.

3.1 Základní charakteristika firmy

Firmu RV FASHION STYLE s. r.o. založil v roce 2008 René Volek, módní poradce a zároveň jednatel společnosti.

Firma se převážně orientuje na klasickou pánskou a dámskou konfekci, casual módu, která byla představena v roce 2010. V dalším roce byla na trh představena i sportovní jeansová značka RV Fashion Jeans pro pány a dámy.

Firemní strategie je zaměřena na prodej vysoce kvalitních a módních výrobků. Má svoje design centrum, které vychází z různých trendů, hlavně italských. Firma je v úzkém kontaktu s italskými textilkami, se kterými spolupracuje při dodávkách materiálů, jako jsou Reda, Loro Piana, Barberoose, Angelico aj.

Výrobky firma zajišťuje na kooperačních závodech v Trenčíně na Slovensku. Cílem kolekce je nabídnout zákazníkovi vysoce kvalitní výrobek v módním střihu a důrazem na vypracování a detail. Prodej těchto výrobků firma realizuje přes vlastní firemní prodejny, dále přes koncesionáře a individuální módní poradenství.

V současné době má firma 5 prodejen. V roce 2014 by chtěla firma otevřít další prodejny a v budoucnu stabilizovat maloobchodní prodejní síť na 20 provozních jednotkách. Dále firma počítá s rozvojem distribuční sítě přes koncesionáře a další odběratele z velkoobchodu.

Firma zaměstnává 45 kmenových zaměstnanců. Firma také spolupracuje s externisty, těmi jsou především návrháři. Od roku 2008 společnost spolupracuje s módní návrhářkou Vladěnou Antlovou. Kolekci džínů pro firmu navrhuje od roku 2010 Martin Pithart. Od roku 2011 společnost spolupracuje také se slovenskou módní návrhářkou Andreou Martiny.

Firma je moderní a dynamická a snaží se překonat světovou ekonomickou krizi a stále se rozvíjí. RV FASHION STYLE s. r.o. má zaměření na pánské obleky, separátní saka, kalhoty, zimní pláště, košile, kravaty, boty. V hlavní nabídce firmy je móda pro muže, ale také i pro ženy (například saka, dámské kostýmky). [4]

Právně identifikovatelné údaje

IČ: 282 99 256

DIČ: CZ 282 99 256

Obchodní firma: RV FASHION STYLE s.r.o.

Spisová značka: C59530

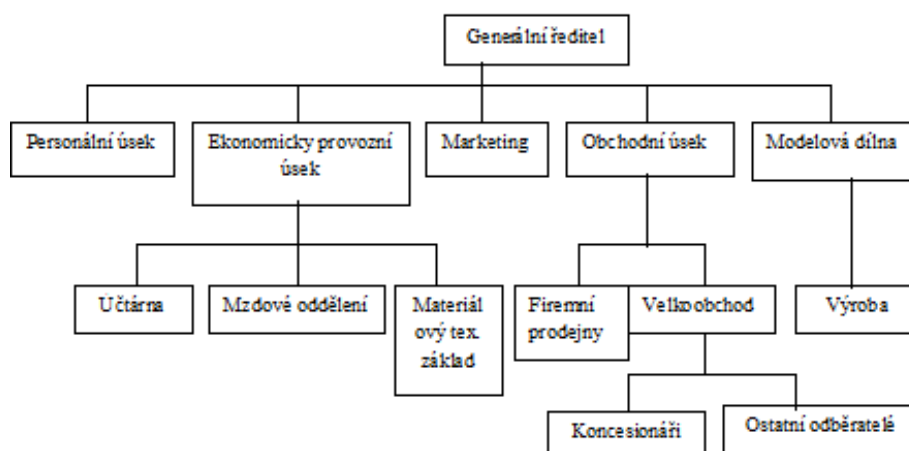
Sídlo: Žeranovská 989/8, 796 01 Prostějov

Datum zápisu: 13. 8. 2008

[5]

3.1.1 Organizační struktura firmy

Ve firmě mají všechny úseky konkrétně vytyčeny své povinnosti a také zároveň svá práva. Na následujícím obrázku je uvedena struktura podniku.



Obrázek 11: Organizační struktury firmy [vlastní]

Počet pracovníků v roce 2013 dosahoval 45 lidí. Na uvedeném grafu lze sledovat postupný vývoj od roku 2010 až do roku 2013. Lze sledovat, že i přes běžící krizi firma stále nabírá nové zaměstnance. Je to způsobeno i tím, že firma otevřela v roce 2011 nové obchody.



Obrázek 12: Průměrný počet pracovníků ve firmě RV Fashion Style [vlastní]

3.1.2 Prodejny RV Fashion Style

RV Fashion Style měla ze začátku tři prodejny, dvě v Prostějově, z toho jedna outletová prodejna s názvem Sonáta a jednu v Olomouci.

Firma se rozrostla v roce 2011 o dvě prodejny v Praze. Firma má naplánované postupné rozšíření i v dalších krajských městech ČR. Města pro vznik nových prodejen má vytipované v Hradci Králové a Brně.



Obrázek 13: Prodejna RV FASHION STYLE s.r.o. v Prostějově [4]



Obrázek 14: Prodejna RV FASHION STYLE s.r.o. v Praze [4]

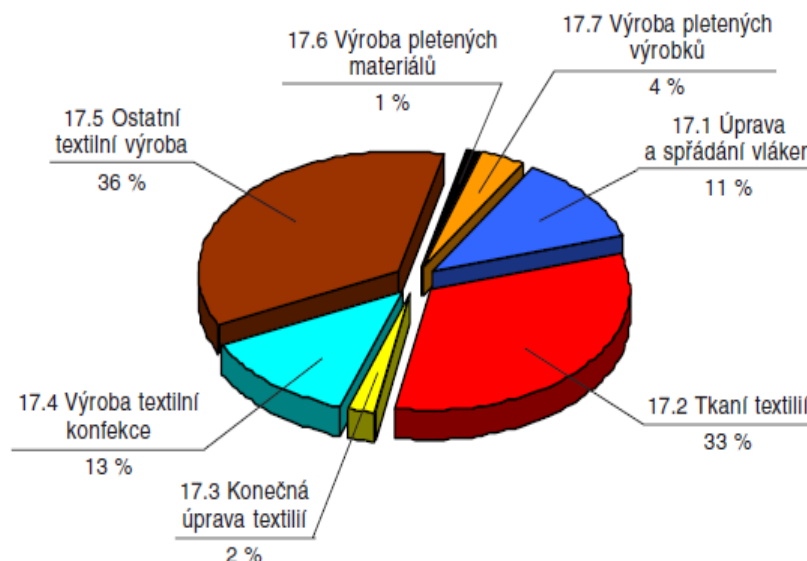
3.2 Analýza externích faktorů

Firmu jako takovou může ovlivnit také celá řada faktorů z externího prostředí. Faktory externí proto rozdělíme na obecné a oborové okolí. V případě firmy RV FASHION STYLE se zaměřím na faktory působící na její budoucí vývoj.

3.2.1 Analýza obecného okolí

Faktory sociální

Česká republika je nyní na životní úrovni, která se přibližuje k vyspělejším státům západní Evropy. Lidé tak více začínají dbát o svůj vzhled. Firma RV FASHION STYLE usiluje o co nejrychlejší reakci na trendy společnosti, které se neustále vyvíjí, a dopřát tak zákazníkům nejvyšší kvalitu, i když je v České republice textilní odvětví v posledních letech v tendenci ústupu. Podle grafu níže vidíme, že v roce 2012 byl podíl výroby textilní konfekce jen 13 %.



Obrázek 15: Podíly oborů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb za rok 2012 [9]

Tabulka 1 nám ukazuje hlavní produkční charakteristiky odvětví za rok 2012 v rozdělení do pěti velikostních kategorií. Z tabulky vyplývá, že v textilním průmyslu

realizují nejvýznamnější část tržeb subjekty s 50 až 999 pracovníky, které vytvořily téměř 70 % z celkových tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v odvětví.

Tabulka 1: Produkční charakteristiky v roce 2012 podle velikostních skupin [9]

(mil. Kč, pracovníků)	0 – 9	10 – 49	50 – 249	250 – 999	více než 1000
Tržby za prodej VV a S v b.c.	1 740,6	5 100,5	16 827,8	19 435,7	8 854,6
Účetní přidaná hodnota v b.c.	532,1	1 731,1	5 499,6	5 027,0	2 629,2
Počet pracovníků	2 931	6 485	13 906	16 240	5 989

Politické faktory

Na rozdíl od jiných oborů vláda nepodporuje podstatným způsobem textilní odvětví. Neexistuje zde dostačující kontrola dovozů, tím pádem se zde pašují nelegální produkty z Asie. S tímto problémem jsou spjaty celní a daňové úniky. Politika jako taková pošramotila firmy, které se v tomto směru orientují a přispěla k tomu, že je textilní průmysl v poslední době na ústupu.

Technologické faktory

Textilní odvětví v České republice jako takové patří mezi tradiční obory. Nedochází zde k technologické revoluci, ale postupně zde dochází k procesu dílčích technologických změn. Nelze se však domnívat, že i když je zde velký technologický pokrok, tak nastane velká míra automatizace, která je typická pro jiná odvětví. Vznikají zde však i zajímavé obory, které jsou příslibem do budoucna a zažívají růst, jako např.: nanotechnologie založená na nanovlákních.

Ekonomické faktory

Textilní výroba je vystavena celosvětové konkurenci, která přináší velmi silný tlak na ceny. V posledních letech dochází k růstu cen surovin jako např.: bavlna, vlna apod., které určují konečnou cenu produktu. Přes technologický pokrok, který tento obor v posledních letech zažil, jsou zde vysoké náklady na pracovní sílu a energii. Pro firmy jsou důležitější náklady spojené s pracovní silou, než například samotná sazba daně ze zisku. Také zde hrají svoji roli ceny energií, které rostou každým rokem. Pro podniky, které vyvážejí do zahraničí je důležitá inflace a směnný kurz, viz tabulka 2.

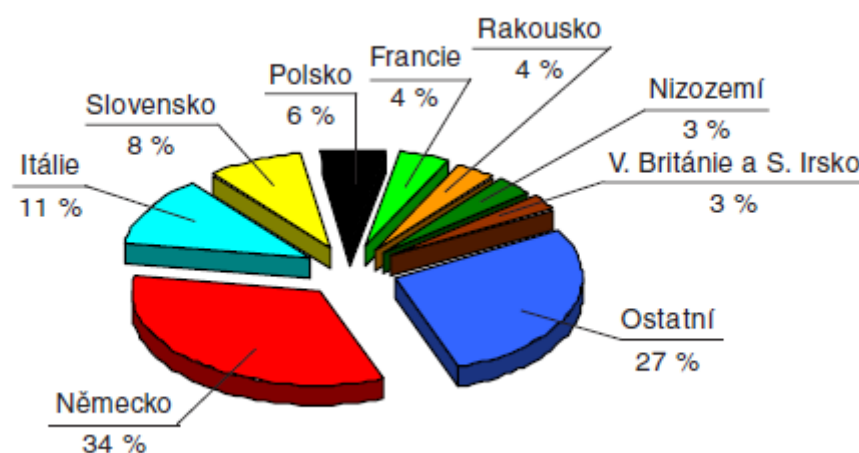
Tabulka 2: Vývoj makroekonomických ukazatelů [10]

Vývoj základních ekonomických ukazatelů Česka (v %)				
	2009	2010	2011	2012
HDP	-4,1	2,4	2,3	3,1
Nezaměstnanost	6,7	7,3	7,0	6,7
Inflace (HICP)	0,6	1,2	2,1	2,2
Rozpočtový deficit (v procentech HDP)	-5,8	-5,2	-4,6	-4,2
Celkový dluh (v procentech HDP)	35,3	40,0	43,1	45,2

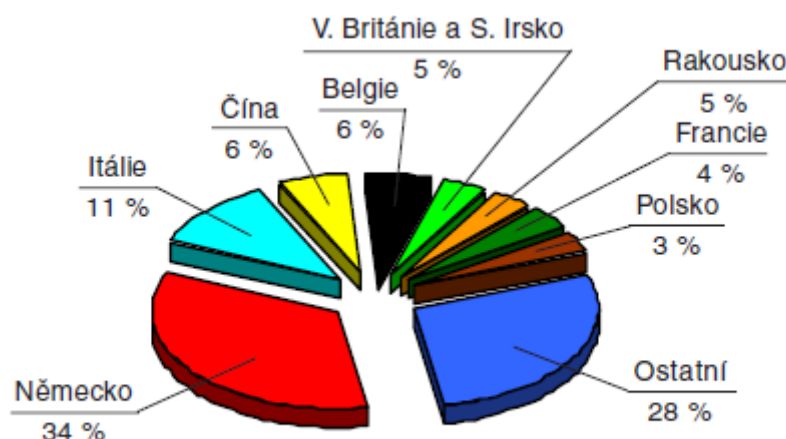
Zdroj: Evropská komise

EKONOM

Inflace v posledních letech rostla mírně, a proto nedocházelo ke zvyšování cen vstupů. Firmy se taktéž mohou těšit z nízkých úrokových sazeb, které napomáhají k větším investicím. Grafy 3 a 4 nám ukazují strukturu zahraničního obchodu (vývoz a dovoz) v roce 2012 s textilními výrobky.



Obrázek 16: Vývozní teritoria v roce 2012 [9]



Obrázek 17: Dovošní teritoria v roce 2012 [9]

Legislativní faktory

Pro firmy je důležité v první řadě ustálené právní prostředí. Česká republika je zemí, kde jsou časté legislativní změny zdrojem špatného hodnocení nejen domácích podnikatelů, ale i zahraničních investorů. Desítky novelizací daňových zákonů a časté změny v pracovně-právní a mzdové oblasti nepřispívají k dostatečnému hodnocení. Zahraniční firmy jsou naopak rády, že Česká republika dodržuje práva s předpisy EU. Velké firmy berou pozitivně systém investičních pobídek, který pomohl k proudu zahraničního kapitálu do České republiky.

3.2.2 Analýza oborového okolí

Do oborového okolí patří zákazníci, konkurence a dodavatelé. Tyto faktory ovlivňují postavení firmy RV FASHION STYLE na trhu.

Zákazníci

Zákazníci jsou pro podnik zejména ti, co se rádi oblékají, hledají kvalitu a nevdají jim, že si také za tyto služby připlatí. Zpravidla však drtivá většina zákazníků navštěvuje prodejny jen jednorázově a s firmou si žádný dlouhodobější vztah nevytváří. Při příštím nákupu navštíví třeba prodejnu jinou. Pokud jsou služby a výrobky kvalitní

a zákazník je tím pádem spokojený, rád se k nim při příštím nákupu vrátí a předává kladné reference ostatním potenciálním zákazníkům. Dále se firma zabývá oblékáním firem, kdy dodává pracovní oděvy zaměstnancům firem. Pan Ing. René Volek se zabývá i módním poradenstvím. Je v tomto směru uznávaný odborník nejen pro přední politiky, ale i v prodejnách ve městech Praha, Prostějov a Olomouc ho navštěvují i podnikatelé, představitelé státní správy, také například herci. Firma RV FASHION STYLE má měsíčně ve svých prodejnách průměrně 550 platících zákazníků. Z toho 65 % je platících v Olomouckém kraji.

Dodavatelé

Firma RV FASHION STYLE nemá svoje závody a nechává si většinu zboží šít na Slovensku. Jiné firmy si nechávají konfekci šít v jiných zemích, kde jsou nižší platové odměny. Firmě RV FASHION STYLE jde ale o kvalitu, proto je jejich cena větší než u konkurence. Hlavní dodavatelé pro firmu jsou Accord a.s., kde se šijí obleky na míru a ADOZ, s.r.o., která se věnuje velkoobchodu a maloobchodu s pánskou konfekcí a obuví se sídlem v Trenčíně. Dalším dodavatelem je firma Zekon a.s. se sídlem v Michalovicích na Slovensku, která se zabývá výrobou textilních a oděvních výrobků. Dalším výrobkem, který firma odebírá, jsou košile, a to od těchto firem - firma Joka se sídlem v Klatovech, AMJ trade se sídlem Ždár nad Sázavou, tato společnost se zaměřuje na velkoobchodní prodej textilního zboží z úskou specializací a JASPIŠ fashion s.r.o. se sídlem v Přerově, tato společnost se řadí mezi nejvýznamnější hráče na našem trhu, která má svoji vlastní značku Friends and Rebel (FR) a Native. Dalším dodavatelem je firma Cellsn s.r.o., která se zabývá výrobou opasků se sídlem v Chrudimi. Od firmy Odex s.r.o. se sídlem ve Vracově firma odebírá doplňky. A nesmíme zapomenout na dámskou konfekci. Tu firma odebírá od Moděva oděvní družstvo Konice.

Konkurence

Z pohledu konkurence se zaměřím na Olomoucký kraj, kde je větší podíl platících zákazníků a taktéž zde sídlí více prodejen. V Olomouckém kraji je nepřehledné množství firem, které se zabývají stejnou tematikou prodeje. Já se zaměřím na největší konkurenci, a to firmy: Ševčík Prostějov, Koutný s.r.o., Blažek a.s. a Moděva oděvní družstvo Konice.

Ševčík Prostějov – Soustředí se na výrobu pánské konfekce pod vlastní obchodní značkou. Dodává kolekci do více než čtyřiceti specializovaných prodejen po celé ČR. [11]

Koutný s.r.o. – Svoji budoucnost staví na produkci klasické pánské konfekce a také na produkci profesního oblečení pro resorty a instituce státní správy. [12]

Blažek a.s. - Jejím hlavním předmětem činnosti je výroba a prodej pánských oděvů. Zaměřuje se i na nadstandardní doplňkové služby, jako jsou například individuální úpravy oděvů, šití košil na zakázku, odborné poradenství. [13]

Moděva oděvní družstvo Konice - Je výrobcem dámské a pánské konfekce. V současné době se Moděva zaměřuje na speciální výrobní programy, včetně měrenkových zakázek. [14]

Z provedeného hodnocení níže se firma RV Fashion Style drží v popředí. Pozornost by měla dát na tradici, kterou má z uvedených firem nejmenší. Její výhodou je naopak poskytovaný sortiment a provozní doba.

Tabulka 3: Srovnání konkurence prodej zboží [vlastní]

Název podniku	Sídlo	Tradice	Oblast zákazníků	Reference	Počet prodejen	Nabízený sortiment	Otevírací doba	Vzhled www. stránek	Celkové skóre
RV Fashion Style	4	2	4	3	4	5	4	5	31
Ševčík Prostějov	3	3	3	2	4	4	3	3	25
Koutný s.r.o.	4	4	4	4	2	4	3	5	30
Blažek a.s.	5	4	4	4	5	4	4	3	32
Moděva Konice	2	5	3	3	2	5	2	2	24

3.3 Analýza interních faktorů

Vnitřní faktory podniku odkrývají slabé a rovněž silné stránky firmy. Provedu vyhodnocení ekonomických informací týkajících se podniku a dále pak předvedeme analýzu hodnotového řetězce.

3.3.1 Analýza ekonomické situace firmy

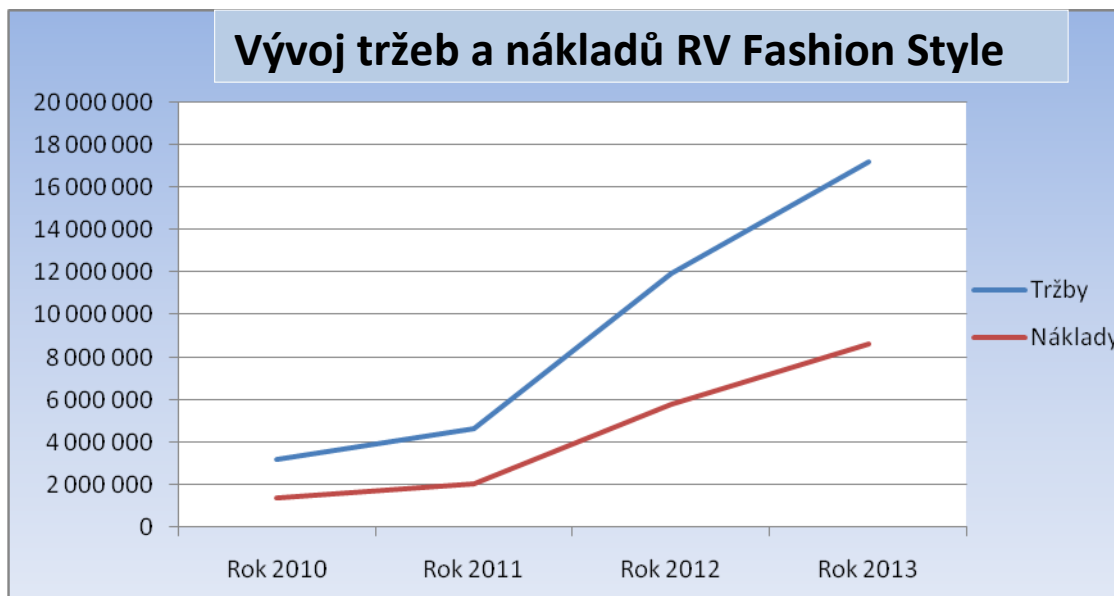
Firma RV Fashion Style z počátku svého působení vykazovala jistý zisk, i když v té době propukla krize. V roce 2010 byla krize v plné síle, takže čistý zisk byl podstatně nižší i z toho důvodu, že se otevřely dva obchody v Praze. Další rok se situace zlepšila, protože se obchody v Praze dobře zavedly. I přes nechuť obyvatel utrácet, byla situace v dalších letech průměrná.



Obrázek 18: Vývoj čistého zisku po zdanění RV Fashion Style [vlastní]

Rozvoj zisku podniku je ovlivněn zejména náklady a tržbami podniku. V uvedeném grafu je znázorněn vývoj těchto ukazatelů, a to v období let 2010-2013. Je zde také patrný výkyv od roku 2011, kdy se plně rozjely obchody v Praze a v roce 2013, kdy

firma dosahuje nadprůměrných tržeb při uspokojivých nákladech z důvodu toho, že firma uvedla novou kolekci. Za to v roce 2010 se dostávají náklady a tržby na úroveň, která je dána zmítající se krizí.



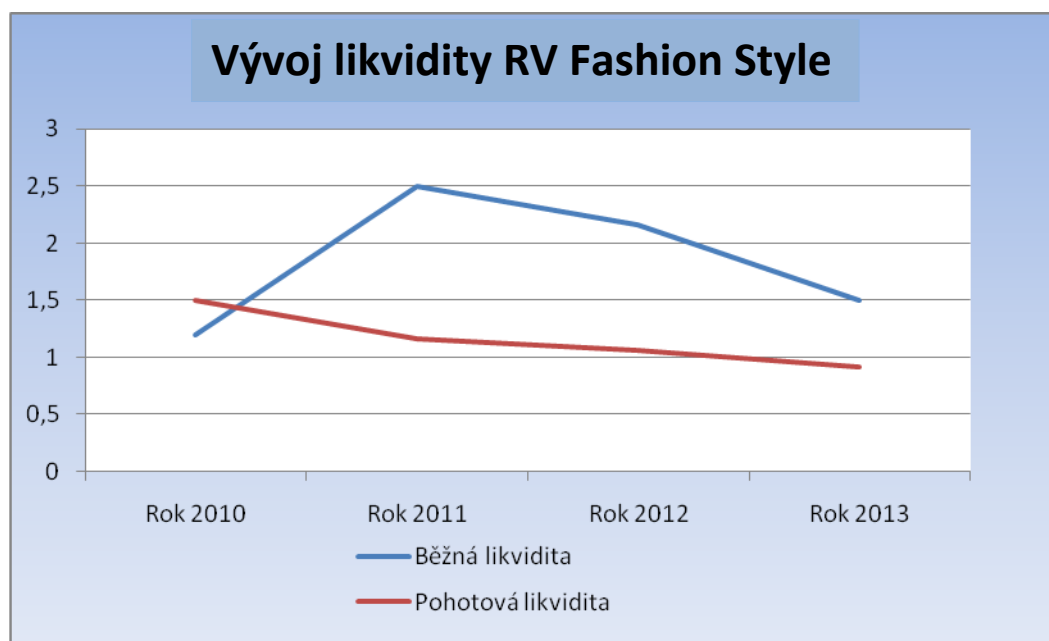
Obrázek 19: Vývoj tržeb a nákladů RV Fashion Style [vlastní]

Obchodní marží obecně rozumíme rozdíl mezi tržní a nákupní cenou prodaného zboží. Z grafu je vidět, že největší obchodní marži přinesl rok 2013. Od roku 2012 šla marže razantně vzhůru a proto, aby firma v tomto tempu zůstala, se musí zaměřit na to, aby snižovala náklady, ale také zvyšovala tržby za prodej zboží.



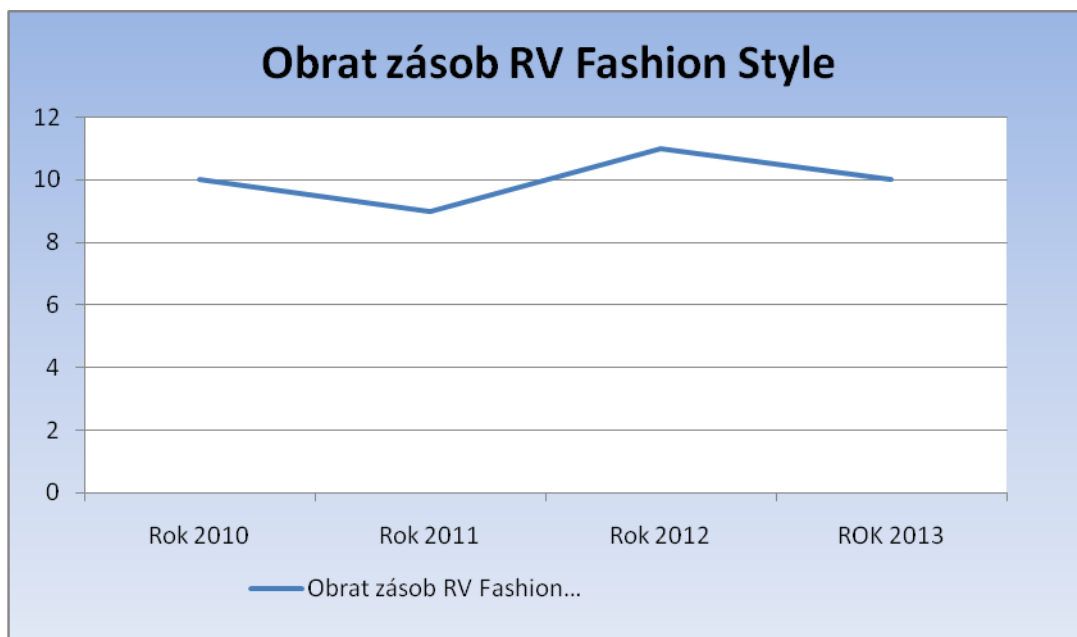
Obrázek 20: Obchodní marže RV Fashion Style [vlastní]

Likvidita firmy je schopnost v krátkém období proměnit hodnocená aktiva v peněžní prostředky. V grafu je ukázána likvidita běžná a pohotová. Jako nejlepší rok pro firmu v běžné likviditě je 2011. To znamená, že firma RV Fashion Style dokázala z rychle dosažitelných peněz krýt všechny své dluhy. Další rok ale běžná likvidita klesá, což by mohlo firmě způsobit problémy ke krytí dluhů. Pohotová likvidita je příznačná bezprostředními peněžními prostředky k dispozici. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1-1,5. To firma splňuje v roce 2010 a 2011.



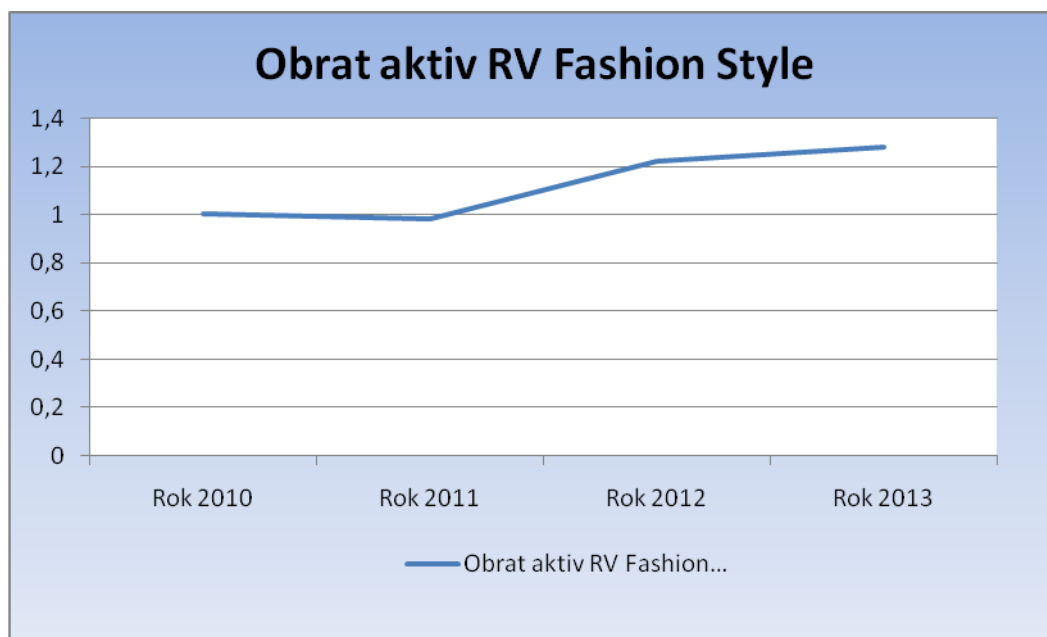
Obrázek 21: Vývoj likvidity RV Fashion Style [vlastní]

Obrat zásob měří rychlost/dobu s jakou společnost průměrně prodá své zásoby. Průměrná doba obratu u firmy RV Fashion Style je 10 dní. Nejlepší výsledek měla firma v roce 2011, kdy se pohybovala doba obratu 9 dní, a to z toho důvodu, že se plně rozjely prodejny v Praze. To znamená, že zboží na skladě ve firmě se pohybovalo průměrně 9 dní. Další roky se doba obratu ustálila.



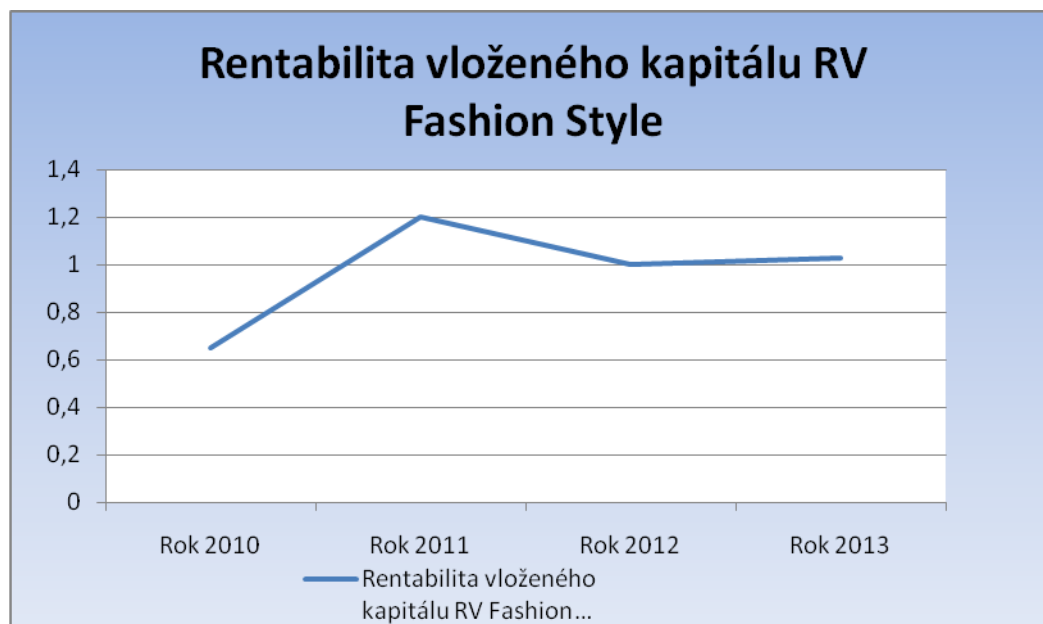
Obrázek 22: Obrat zásob RV Fashion Style [vlastní]

Obrat aktiv měří efektivnost využití veškerých aktiv ve firmě. Ukazuje, jak se zhodnocují aktiva ve výrobní činnosti firmy bez ohledu na zdroje jejich krytí. Obrat aktiv by měl dosahovat hodnoty čísla 1, což se firmě RV Fashion Style daří a značí potenciál dalšího rozvoje.



Obrázek 23: Obrat aktiv RV Fashion Style [vlastní]

Rentabilita vloženého kapitálu nám říká, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Rentabilitu měla od roku 2010 do roku 2012 kolísavou, ale poslední rok se mírně zvýšila, a to díky nové kolekci.



Obrázek 24: Rentabilita vloženého kapitálu RV Fashion Style [vlastní]

3.3.2 Analýza hodnototvorného řetězce

Analýza hodnototvorného řetězce rozděluje činnosti podniku do jednotlivých článků, které na sebe logicky navazují a tvoří sekvence. Pokud chceme odhalit konkurenční výhodu podniku, musíme nahlížet na podnik jako celek skládající se z mnoha samostatných činností.

Tyto činnosti na sebe vzájemně určitým způsobem navazují, vzájemně se ovlivňují a vyúsťují do konečného produktu nabízeného na trhu. Hodnototvorné činnosti dělíme na primární (základní) činnosti a podpůrné činnosti.

Tabulka 4: Hodnotový řetězec firmy RV Fashion Style [vlastní]

Podpůrné činnosti	Primární činnosti				
	Rízení vstupních operací	Výroba a provoz	Rízení výstupních operací	Marketing a odbyt	Servisní služby
Obstaravatelská činnost	Nákup a manipulace se zbožím, produkty, kontrola	Manipulace se zbožím	Zpracování nabídek, objednávek, reklamaci, expedice	Reklama, propagační akce	Systém reklamace
Technologický rozvoj	Znalosti z oboru, technologické trendy, e-shop, telefonické a e-mailové objednávky	Vyskladnění zboží, příprava zboží do prodeje	Elektronizace zpracování postupů, nabídek, objednávek, reklamaci	Průzkum trhu, síť prodeje, ukázka produktu	Podklady k produktům
Rízení pracovních sil	Nábor pracovníků, vztahy se zákazníky	Vzájemná týmová spolupráce, školení, adaptace	Prodejna RV Fashion Style, ekonomický, personální, provozní pracovník	Prodejci, zákazníci, distribuční síť	Vývojové týmy, modeláři
Infrastruktura podniku	Nákladní systém, výběr lidských zdrojů	Plán vývoje, nákupu zboží, likvidace bezobratových zásob	Interval na zpracování nabídky, objednávky, reklamace	Zpracování zakázky, inkasování prostředků	Systém komplexních služeb pro zákazníky

3.4 Zhodnocení současného stavu firmy

Podnik zanalyzuji dle jednotlivých firemních strategií. Firmě se dařilo plnit své požadavky, které si vytyčila. V roce 2011 došlo ke znatelnému zvýšení zisku z důvodu postavení obchodů v Praze.

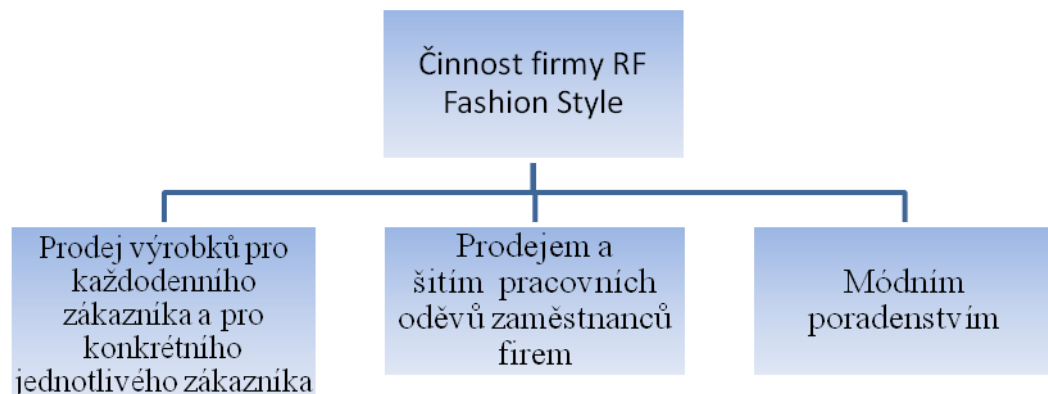
3.4.1 Firemní strategie firmy

Strategie podniku vycházejí z těchto představ:

- Firma se v první řadě soustřeďuje na svoji propagaci. Přece jenom je firma na trhu docela krátce, takže není v takovém podvědomí jako firmy jiné. Nejvíce je firma RV Fashion Style známá v Olomouckém kraji, jelikož zde má své sídlo firmy.
- Strategií firmy je prodávat kvalitní výrobky a dostat značku do širšího povědomí lidí. Té firma dociluje tak, že spolupracuje s firmami, které ji poskytují velmi kvalitní materiály. Firma si vybrala výrobu na Slovensku, ve městě módy Trenčíně. RV Fashion má velmi dobré vztahy s vyhlášenými módními návrháři, kteří mají na jakosti výrobků firmy RV Fashion Style také velké procento. Firma nechce slevit ze svých požadavků na kvalitu oděvů za cenu snížení cen, aby byly produkty dostupné pro širší veřejnost.

Firma RV Fashion Style se zabývá touto činností:

1. Prodejem výrobků pro každodenního zákazníka a pro konkrétního jednotlivého zákazníka.
2. Prodejem a šitím pracovních oděvů zaměstnanců firem, tzv. firemní oblečení.
3. Módním poradenstvím.



Obrázek 25: Činnost firmy RV Fashion Style (zdroj RV Fashion Style)

3.4.2 Business strategie firmy

Strategická obchodní jednotka 1

Hlavní činností firmy RV Fashion Style je prodej výrobků pro každodenního zákazníka a pro konkrétního jednotlivého zákazníka na míru.

- Zákazníkům je prodáváno zboží s velmi kvalitními materiály.
- Výrobky jsou nabízeny oproti konkurenci v široké nabídce.
- Šití obleků na míru probíhá velmi rychle.
- Využívají přírodní materiály, které jsou šetrné k přírodnímu prostředí.
- Firma se orientuje hlavně na domácí trh.
- Zákazníci jsou zejména ti, kdo se rádi oblékají a hledají kvalitu.
- Firma si materiály a šití objednává u jiného dodavatele a hotové výrobky jsou posílány do skladu firmy.

Firma RV Fashion Style nezaujímá takový podíl na českém trhu, jak by chtěla, díky velké konkurenci na trhu, nicméně v brzké době očekává firma oživení, i když spíše

v krátkodobém měřítku. Cílem firmy je udržet si stávající pozici na trhu, hlavně v Olomouckém kraji, kde se jí daří už několikátý rok.

Strategická obchodní jednotka 2

Další činností firmy je prodej a šití pracovních oděvů pro zaměstnance, tzv. firemní oblečení. Dále nabízí i šití uniforem např.: školních, profesních a také oblečení pro sbory.

- Zákazníkům je zboží navrženo přímo na míru firemní návrhářkou.
- Dárkové poukazy pro zaměstnance s logem firmy.
- Na profesní oděvy firma vyšije jakékoliv logo, či symbol.
- Oděvy nechávají šít z kvalitních látek.
- Pracovní oděvy jsou vhodné v rámci corporate identity.
- Zákazníkem je jakákoliv firma, která má zájem o ušití pracovních oděvů atd.

Firma RV Fashion Style má v tomhle směru velkou výhodu, protože většina již zmiňovaných firem se touto činností moc nezabývá. Nevýhodou pro firmu je, že za zboží si většina firem připlatí, a to z toho důvodu, že se nechává šít na Slovensku.

Strategická obchodní jednotka 3

Firma se také ubírá i jiným směrem, a to módním poradenstvím, protože pan Ing. René Volek je uznávaným módním poradcem nejenom pro přední politiky, vrcholné podnikatele, představitele státní správy, ale také například herce.

- V tomto směru je pan Ing. René Volek uznávaným odborníkem, který čerpá zkušenosti v zahraničí.
- Zakládá si na individuálním přístupu k zákazníkům.
- Nezaměřuje se pouze na módní poradenství ve svých prodejnách, ale jeho služby mohou využít i různé organizace (firmy, úřady atp.), pro které nabízí různá školení zaměřená například na klasické módní poradenství, etiku a dress code.

Tento směr není pro firmu až tak rozhodující co se týče konečného vyúčtování zisku. Ale pro pana Ing. Reného Volka je to velká záliba a má svoji už stávající klientelu, která se ráda vrací a přináší další zákazníky.

3.4.3 Horizontální strategie firmy

Je to strategie, která má za úkol, aby nedocházelo ke kolizím při protínání jednotlivými úseky. Ve firmě tuto funkci zajišťují úseky marketingu a obchodu.

Úsek marketingu a obchodu má na starosti jednotlivé úseky a v první řadě vývoj firmy podle ustanovených cílů. Je členěn do jednotlivých podskupin. Hlavním cílem je podpora prodeje výrobků, pultový prodej, prodej přes internet, školení a systém komplexních služeb. Je zde různá vzájemná spolupráce mezi úseky, proto nepovažují v horizontální strategii jednotlivé jednotky za konkurenční.

3.4.4 Funkční strategie firmy

Tato strategie zpracovává obchodní strategii jednotlivých úseků. V současné době je ve firmě strategie plánována pololetně. Každý úsek se plánuje samostatně, a jak skončí pololetí, tak hodnotí své dosažené cíle. Vedoucí úseků potom hodnotí a plánuje strategické cíle. Nabízené produkty a služby jsou potom nabízeny na stránkách firmy.

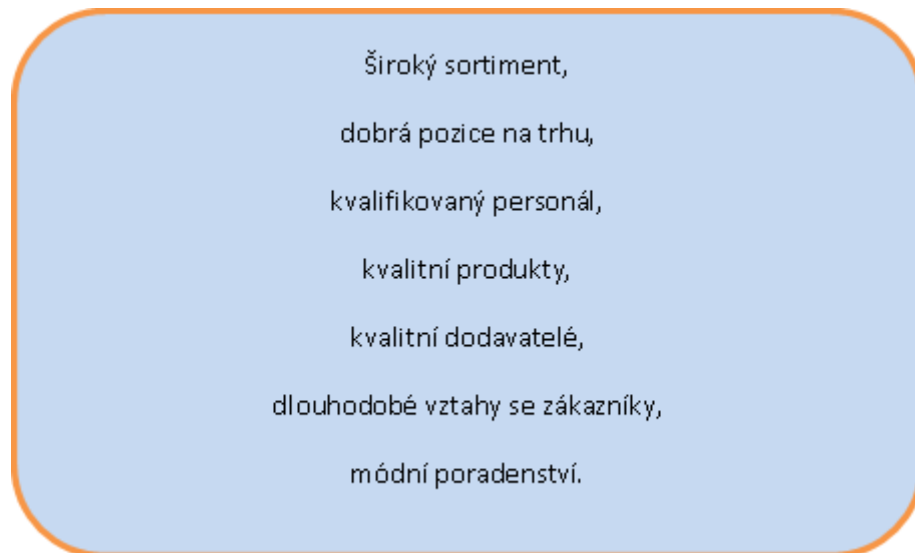
Výhodou firmy je vyhledávání klíčových slov na internetu, kde se nachází na prvních stránkách. Velké plus je pro firmu i dobrá reference mezi zákazníky, která je pro firmu důležitá. Firma klade důraz na schopné zaměstnance, které pak případně odměňuje slevami na zboží v prodejnách. Další odměny pro zaměstnance jsou např.: stravenky, firemní večírky, apod.

3.5 SWOT analýza

V této části, jak jsme si ji představili v teoretické části, se zabýváme bezprostředním okolím společnosti. SWOT analýza nám analyzuje možné příležitosti a hrozby

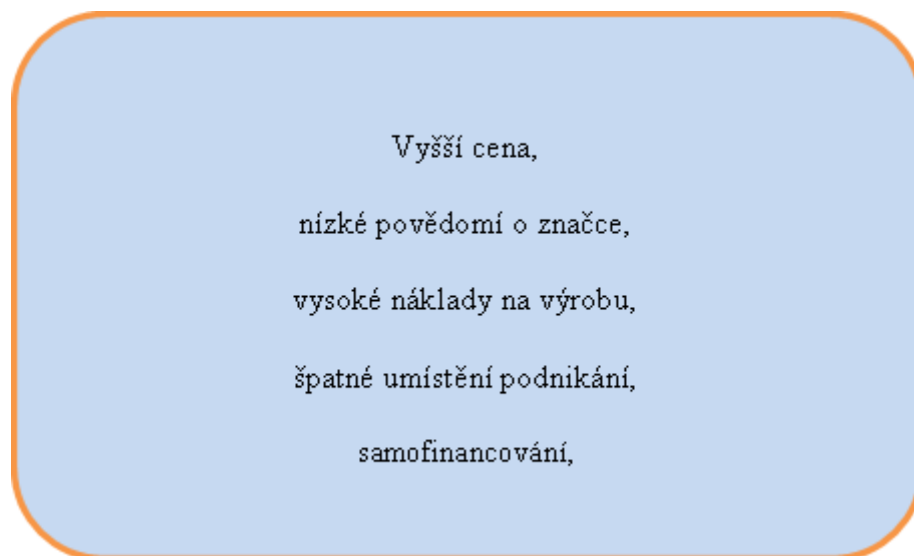
společnosti. Dále zobrazí SWOT analýza silné a slabé stránky, a to vše z vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

Silné stránky

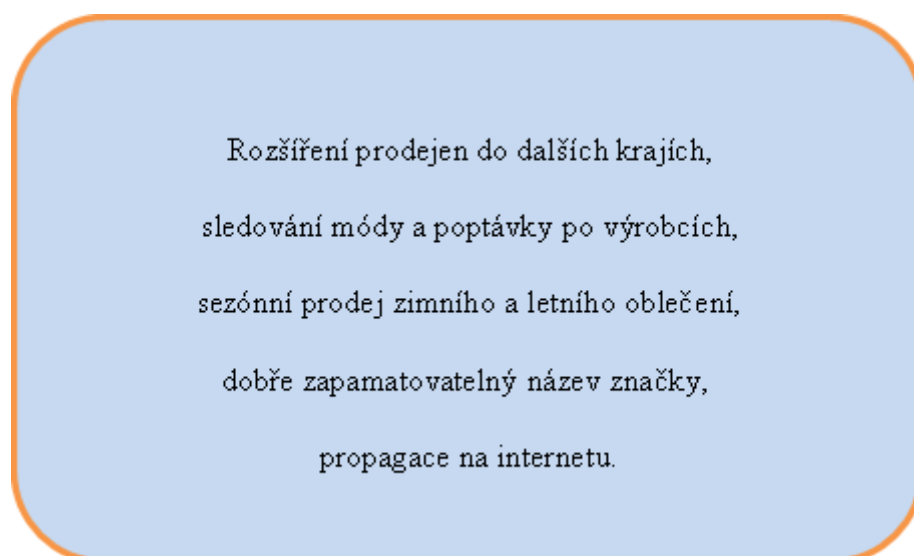


Obrázek 26: SWOT analýza silných stránek firmy RV Fashion Style [vlastní]

Ve společnosti RV FASHION STYLE výrazně převažují silné stránky. Firma udržuje ušité výrobky na vysoké úrovni, proto se k ní zákazníci neustále vrací. Ví totiž, že se jim dostane vstřícného přístupu, kvalitních produktů a nadstandardních služeb, především módního poradenství. I přesto, že je v tomto odvětví velká konkurence si společnost snaží udržet dobrou pozici na trhu, proto by měla silných stránek využít ve svůj prospěch a díky tomu může uspět v konkurenční válce.

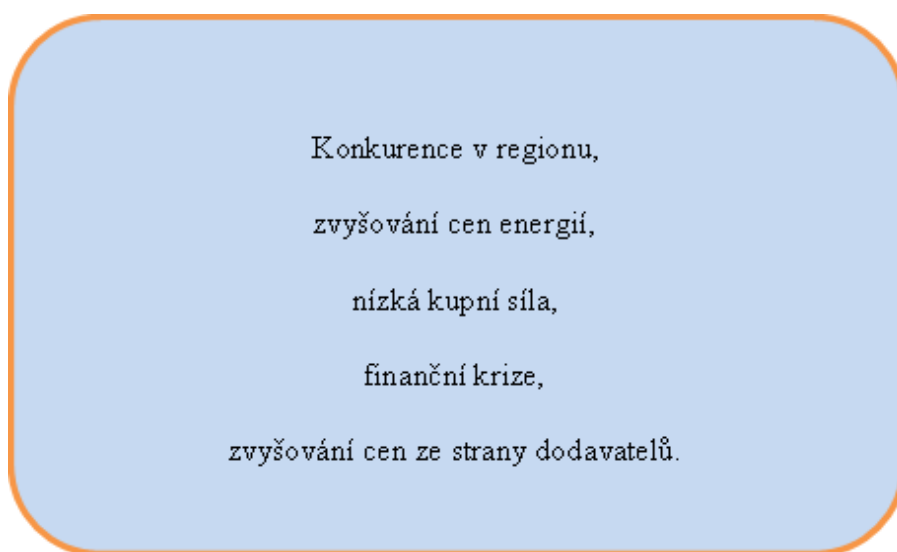
Slabé stránky**Obrázek 27: SWOT analýza slabých stránek firmy RV Fashion Style [vlastní]**

O společnost se stará majitel, generální ředitel v jedné osobě. Snaží se tak slabé stránky, které se vyskytnou, co nejvíce eliminovat. Cena výrobků, která je určitě vyšší, než u konkurence je úzce spjata se svou kvalitou. Náklady, které jsou vyšší, než u jiných konkurentů jsou dány tím, že jsou šity na Slovensku, např.: oproti Asii. Protože firma RV FASHION STYLE platí vše ze svých zdrojů, je díky tomu další vývoj firmy pomalejší.

Příležitosti**Obrázek 28: SWOT analýza příležitostí firmy RV Fashion Style [vlastní]**

Firma by měla příležitosti co nejvíce rozvíjet, aby obstála v konkurenci. V současné době je naplánováno rozšíření firemních prodejen do krajských měst ČR. Název značky RV FASHION STYLE je dobře zapamatovatelný, představuje totiž iniciály generálního ředitele Reného Volka. Firma taktéž zvolila propagaci na internetu, bez kterého se už firmy neobejdou. Pro firmu je to velmi důležité a v dnešní době nezbytné, pokud chce, aby firmu zaregistroval větší počet lidí, nejenom z města, ve kterém už má stávající obchod.

Hrozby



Obrázek 29: SWOT analýza hrozeb firmy RV Fashion Style [vlastní]

Hrozby nemůže většinou firma očekávat, ani ovlivnit, ale může se na ně připravit. V Prostějově a okolí je vysoká konkurence, protože Prostějov byl vždy městem oděvnictví. Konkurenční firmy jsou zde např.: Koutný s.r.o., Ševčík Prostějov. Kupní síla obyvatel neustále klesá, a to i z toho důvodu, že je zde jedna z nejmenších průměrných výdělků v republice. Musejí se taktéž potýkat se zvyšováním DPH, inflací a tlakem ohledně finanční krize. Proto se lidé v dnešní době snaží šetřit na věcech, které pro ně nejsou až tak důležité. Výrobky ve firmě RV FASHION STYLE jsou ve vyšší cenové kategorii, a proto si mnoho lidí raději zakoupí levnější výrobek.

Co se počtu týče, převažují zde jednoznačně silné stránky nad slabými. Četnost příležitostí a hrozeb je na stejné úrovni. Pro firmu je takové hodnocení ale zavádějící, proto je důležité rozdělit tyto vlastnosti a chápat je odděleně.

Cílem firmy je minimalizovat slabé stránky a maximalizovat stránky silné, proto se firma snaží hrozby potlačit. Příležitosti se podnik snaží maximálně využít, aby posílil svou pozici na trhu.

3.6 Konfrontační matice

V tabulce je kladně hodnocený vzájemný vztah označen znaménkem +, záporně je ohodnocen znaménkem -. Pokud vztah nelze hodnotit, je označen symbolem o.

Tabulka 5: Konfrontační matice RV Fashion Style

Konfrontační matice +/-		Příležitosti				Hrozby				Σ	P.
		Rozšíření prodeje	Propagace	Sledování mody	Sezonní prodej	Konkurence v regionu	Zvyšování cen energií	Nízká Kupní síla	Finanční krize		
Silné	Široký sortiment	++	++	0	+	+	0	--	--	2	1.
	Kvalitní produkty	++	++	+	0	-	0	-	--	1	2.
	Modní poradenství	+	+	++	0	-	0	0	-	2	1.
	Kvalitní dodavatelé	+	+	+	0	-	0	0	-	1	2.
Slabé	Vyšší cena	+	+	0	0	-	0	--	--	-3	3.
	Nízké povědomí o značce	-	++	0	0	--	0	-	-	-3	3.
	Vysoké náklady na výrobu	-	-	0	0	-	--	-	-	-7	2.
	Samofinan- cování	--	-	0	0	-	--	-	--	-9	1.
Σ		4	7	4	1	-10	-4	-8	-12		
Pořadí		2.	1.	2.	3.	2.	4.	3.	1.		

Z konfrontační matice je patrné, že pro firmu je největší příležitostí propagace, se kterou firma bojuje a nemá ji tak dobře zvládnutou. Jako hrozba se jeví skutečnost, že díky finanční krizi si lidé raději nejdříve rozmyslí, jestli si koupit tak drahý oblek, nebo levnější u konkurence. Za silnou stránku má firma velký potenciál v módním poradenství a oproti konkurenci široký sortiment. Naopak slabou stránkou je vlastní samofinancování.

4. NÁVRHY OPATŘENÍ

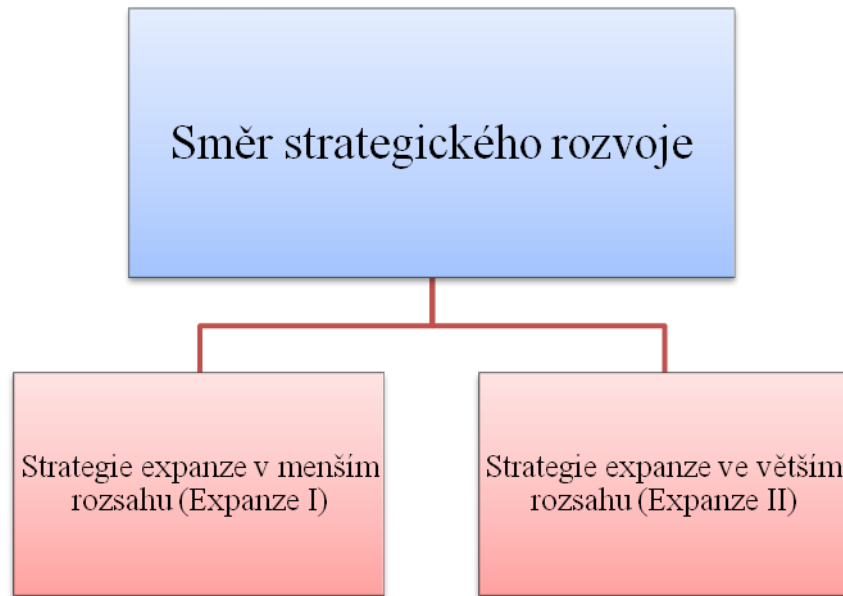
Tato kapitola je věnována výsledkům analýz, které jsem provedl na zkoumaném objektu. V analytické situaci ve firmě byl nalezen podnět k aktualizaci strategie firmy. Strategie, kterou má nastavenou firma, není do budoucna řešitelná.

4.1 Východiska

Firma RV Fashion Style se nachází v dobrém ekonomickém stádiu, protože v posledním roce investovala do rozšíření svých obchodů. Snaží se veškeré své produkty nabízet na trhu co nejefektivněji. Analytická část poukázala na mnoho příležitostí a silných stránek podniku, jež by mohla firma prosadit ve vývoji své konkurenceschopnosti.

4.1.1 Alternativy rozvoje strategie

Na základě analýz, které byly provedeny, jsou zvoleny varianty možného postupu strategie:

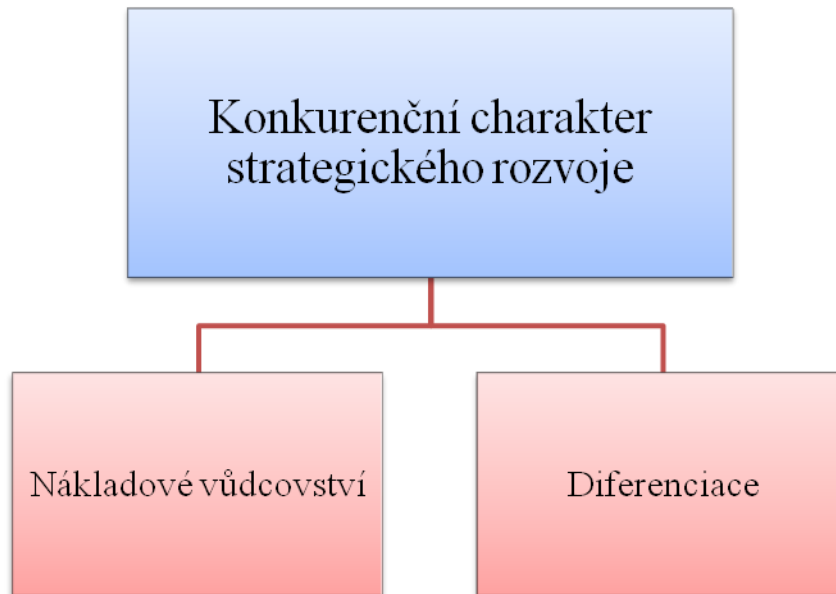


Obrázek 30: Směr strategického rozvoje RV Fashion Style [vlastní]

Toto rozhodnutí vychází z výsledků v předešlé kapitole a bude jenom na firmě, kterou cestou se vydá a jaký bude její rozvoj.

4.1.2 Konkurenční charakter strategického rozvoje

Firma se rozhodla, že půjde ve stejné strategii jako doposud, a to expanzivní politikou. Následně je nutné si vybrat cestu pro získání konkurenční výhody. Jsou dva směry, jakými se firma může ubírat:



Obrázek 31: Konkurenční charakter strategického rozvoje

Pro firmu RV Fashion Style dochází k výběru strategie diferenciací. Veškeré činnosti a aktivity by se měly ubírat k předepsané povaze strategie. Kroky, kterými se bude RV Fashion Style ubírat, by měly být stejné, jaké si dala firma za cíl a měly by se odlišovat od konkurence.

4.1.3 Cíle

Jednotlivé strategie zahrnují postupy, aktivity a činnosti, s jejichž pomocí by firma měla dosáhnout svých cílů. Jako hlavním cílem pro firmu bylo definováno:

- *Rozšířit současný sortiment o luxusní řadu a zacílit ji na nový segment trhu.*
- *Rozšíření výrobní kapacity firmy.*
- *Informovat potenciální zákazníky a zvětšit tak podvědomí o firmě.*

Hlavní cíle byly zpracovány na dílčí útvary:

Expanze I:

V průběhu 2 roků zvýšit roční produktivitu o 35 %. Tím docílit růst tržeb o 20 %.

- Zajistit odlišení jednotlivých sortimentů.
- Zajistit účelnou propagaci podniku, včetně sortimentu.
- Zvýšit personální zázemí firmy.

Expanze II:

V průběhu 3 roků zvýšit produktivitu a tržby o 50 % a snížit náklady o 10 %.

- Zajistit odlišení jednotlivých sortimentů.
- Zajistit účelnou propagaci podniku a také sortimentu.
- Zvýšit personální zázemí firmy.
- Rozšířit sortiment a také technické vybavení podniku.

4.2 Vize, mise

I když je na trhu firma RV FASHION STYLE od roku 2008, nemá o firemní strategii, vizi ani misi komplexní dokument. Díky tomu vzniká prostor pro ucelení strategie a možnosti rozvoje konkurenceschopnosti podniku.

Vize

Vizí firmy RV FASHION STYLE je stát se známou firmou v oblasti prodeje pánské a dámské konfekce na daném trhu a zabezpečení plynulého přísunu zakázek.

Mise

Misí je uspokojit zákazníky svojí kvalitou a pestrou nabídkou svého zboží. Zhotovovat obleky nejlepší kvality, která bude zaměřena na detail a preciznost provedení. Pro zákazníky, kteří budou hledat luxus a chtějí uspokojit svoje vysoké nároky, budou poskytovány luxusní výrobky.

4.3 Obchodní strategie

RV FASHION STYLE by chtěla v návaznosti na misi a vizi působit jako:

- Menší firma, která je dobře známá jak v Olomouckém kraji, tak s prosazením v konkurenčním boji v Praze.
- Firma, která otevírá další prodejny a v budoucnu stabilizuje maloobchodní prodejní síť.
- Firma počítající s rozvojem distribuční sítě přes koncesionáře a další odběratele z velkoobchodu.
- Firma, jejíž předností je kvalita výrobků.

Firma RV Fashion Style není příliš velká, proto se zde protíná význam obchodní a firemní strategie. Na úrovni obchodní strategie dochází vždy ke stanovení strategie pro jednotlivé SBU. Firma RV Fashion Style se díky své velikosti na tyto jednotky nečlení. Firma sama představuje strategickou obchodní jednotku.

Prostřednictvím rozšířeného marketingového mixu je formulována obchodní strategie. Obě expanzivní strategie jsou zajišťovány jednou určující obchodní strategií. Jejich nerovnost se pak projeví až na následujícím stupni strategického řízení.

4.3.1 Expanze I + II

Obě tyto expanze se zabývají obchodní strategií se stejným zaměřením. Dochází přitom ke kombinaci strategie odlišení (neboli diferenciaci) a expanzivní strategie. Na dílčích stupních jsou navrženy změny, které by bylo vhodné učinit. Byly také stanoveny postupy, činnosti a aktivity, které by měly dopomoci k dosažení stanovených cílů. Jednotlivé změny popisuje rozšířený marketingový mix. Cílem těchto strategií je:

- *Rozšířit současný sortiment a zacílit ho na nový segment trhu.*
- *Zvýšit výrobní kapacitu firmy.*
- *Informovat potenciální zákazníky o firmě a zvýšit tak jejich podvědomí.*

4.3.1.1 Definování obchodní strategie pomocí rozšířeného marketingového mixu

Všechny aspekty budou uvedeny v konečné formě, tedy jako kdyby došlo k implementaci dané strategie.

Produkt

Produktem se myslí služba žádaná zákazníkem, která má vysokou přidanou hodnotu. Produkt je podložen současnými trendy na trhu. Jedná se tedy hlavně o činnosti, jako například prodej a šití výrobků pro každodenního zákazníka, šití na míru pro velice náročné zákazníky - nabízet luxusní výrobky, prodej a šití pracovních oděvů pro zaměstnance, módní poradenství a další výrobky nabízené v široké nabídce.

Cena

Cena je především ovlivněna náročností a náklady, které jsou spojeny s poskytováním komplexních služeb. Samozřejmostí by byly akční programy a slevy stálým zákazníkům. Ty představují zhruba 2 % až 50 % původní ceny.

Trh

Trh je orientován na již stávající klientelu v okrese Prostějov, v Olomouckém kraji a Praze. Samozřejmostí je rozšíření na další trhy po otevření dalších obchodů v krajích.

Propagace

Propagace a reklama jsou důležitou zbraní pro získání povědomí u zákazníků. Jednou z nejúčinnějších zbraní jsou webové prezentace, reklama na billboardech, inzerce v novinách a letáková inzerce.

Dále doporučuji nezapomínat na svátky či narozeniny spotřebitelů a v daný den nabídnout např. slevu či dárek z akčního zboží. Tyto prvky u zákazníka vyvolají dojem, že firma má o něj zájem. Jako jedna z nejúčinnějších reklam mi připadá reklama na billboardech. Tato forma má vcelku dlouhodobý účinek při celkem příznivých nákladech. Výhodou je, že je tato reklama zákazníkům na očích po celý den. Dále doporučuji využívat inzertních novin. Součástí tohoto inzerátu může být slevový kupon.

Další výhodnou reklamou pro firmu je zbudování a otevření nových firemních prodejen. Prodejny by byly vytipovány a otevřeny v některém z větších krajských měst.

Firemní prodejny by mohly být umístěny ve velkých obchodních centrech, protože mají velkou návštěvnost a tím pádem bude značka pro zákazníky zapamatovatelná. Pro firmu to bude efektivní reklama.

Procesy

Některé procesy zůstanou beze změn. Základní rozdělení kompetencí ve firmě působí pozitivně. Není proto nutné je jakkoliv měnit. Ve firmě musí dojít k rozdělení činností. Vznikly by tak dva pomyslné útvary, a to:

- zabezpečení standardní výroby,
- zabezpečení výroby luxusního sortimentu.

Lidé

Klíčový faktor pro firmu představuje rozšíření personálu v podniku, jelikož při zachování současného počtu pracovníků není možné uskutečnit rozšíření výroby. Díky tomu je potřeba zajistit personální zázemí firmy, aby byly dané cíle podniku dosaženy.

Plánování

Plánování by se mělo rozdělit do několika skupin, a to:

- plánování výroby,
- plánování dílčích zakázek,
- naplánování firemního rozvoje (dlouhodobé, střednědobé či krátkodobé).

Důležité je tedy snažit se o naplnění určitého plánu a dosáhnout tak cílů firmy. Podstatná je také motivace zaměstnanců k jejich plnění a jejich pocitu sounáležitosti s nimi. Za pomoci pravidelného plánování je možné zrychlit firemní rozvoj a zvýšit přínos pro majitele.

4.4 Funkční strategie

Rozpracování činností na nejnižší úrovni by mělo následovat a reflektovat definované firemní cíle z vyšších úrovní. Varianty, které byly navrženy, jsou zpracovány na jednotlivé strategie a přesněji znázorňují možnosti, kterými se podnik může ubírat.

4.4.1 Expanze I

Expanzivní politiku firma využije v případech, kdy je jejím cílem rozvoj. Dvě následující strategie popisují expanzivní strategii při současné kombinaci s diferenciací. Jsou rozdílné. Jejich rozdílnost je v rozsahu jednotlivých činností a také v šíři pojetí. Expanze I tedy tvoří nižší stupeň s menším rozsahem aktivit, s cílem vyřešit několik problematických aspektů při současném využití silných stránek podniku.

4.4.1.1 Marketingová strategie

Marketingová a výrobní strategie by měly být nejdůležitějšími prvky této varianty. Velice podstatná je v rámci této oblasti nová řada výrobků. Prvním krokem, pomocí kterého se podnik musí odlišit, bude vytvoření nové luxusnější kolekce, která bude odlišná od stávající.

K tomuto by měly sloužit tyto faktory:

Označení/název: Výstup podniku by měl být vnímán zhruba následovně: Prodáváme luxusní pánskou a dámskou konfekci ve vysoké kvalitě a provedení. Pro zákazníky s vyššími nároky nabízíme tzv. Luxury collection.

Cena: Cena se musí odvíjet nejen od nákladů, ale i ohodnocení originality, kvality a designu. Zákazník jako takový musí rozlišit na první pohled, proč se tento jiný sortiment pohybuje cenově tak vysoko.

Propagace: Aby zákazník mohl odlišit danou řadu, měly by zde sloužit komunikační nástroje a propagace. Mělo by dojít k přetvoření webové prezentace firmy. Nově se zde bude moci zákazník seznámit s novou kolekcí a odlišností kolekce od standardní. Vhodné by rovněž bylo vytvoření stručných letáků pro zákazníky.

4.4.1.2 Výrobní strategie

Proces zvýšení produktivity by měl projít několika změnami. V případě rozšíření sortimentu by podnik nebyl schopen zajistit chod firmy bez potíží. Změny by měly být provedeny v těchto oblastech:

Rozšíření personálu: Pro zajištění zvýšení produktivity bude nutné zvýšit počet pracovníků, což popisuje následující kapitola.

Správa dílčích zakázek a členění kompetencí: Výroba standardního sortimentu konfekce bude spadat pod stávající zaměstnance. Nová pracovní síla by zastala výkonný pracovní článek. Ke změně by došlo také v organizační struktuře. Nový zaměstnanec by byl pod vedením zaměstnance stávajícího. Luxury collection bude mít na starosti majitel Ing. René Volek, který má bohaté zkušenosti s touto problematikou.

Odlišení sortimentu již při výrobě: Firma doposud realizovala zakázky a výrobu na pomezí klasické konfekce a luxusní kvality. Při využití strategie expanze a zavedení luxusní řady je možné rozlišit obě varianty. Luxusní konfekce by měla začínat již s výběrem materiálu a stříhu. Bude nutností vybrat nového dodavatele s luxusními látkami.

4.4.1.3 Personální strategie

Pro tuto strategii má velký význam zvýšení počtu pracovníků firmy, přičemž je nutné brát v patrnosti následující kroky:

Výběr nového pracovníka: Jako jedna z variant je přijmutí jako nového pracovníka již stávajícího brigádníka, který už s firmou RV Fashion Style spolupracuje. Společnost tuto osobu zná a ví, jak pracuje a je s ním spokojena. Problémem je fakt, že jde o studenta, který ještě studuje a bude záležet na firmě, jestli bude ochotna čekat, až dokončí studium.

Zaškolení: Po výběru zaměstnance by mělo následovat jeho zaškolení. Od pana Ing. Reného Volka by postupně dostával na starost složitější věci na práci. Nadřízeným by byl současný pracovník, který by dohlédl na zaškolení nového pracovníka, včetně kontroly jeho výstupů.

4.4.1.4 Strategie finanční

Firma funguje formou samofinancování. Pokud ve firmě dojde k jakékoliv komplikaci, měla by sáhnout po externích zdrojích, i když dojde k určitému zatížení pro firmu ve formě měsíčních splátek a úroků z eventuálního úvěru. Firma si to ale může dovolit při expanzi tohoto rozsahu. Firemní rozpočet bude zatížen jen náklady jednorázovými, a to na propagaci a samozřejmě mzdovými náklady na nového zaměstnance. Samozřejmě zde bude potřeba vyššího obnosu financí na propagaci, ale ta je pro firmu nezbytná.

4.4.1.5 Zhodnocení a časový horizont

V případě této strategie je důležité zohlednit následující aspekty:

- Expanze s sebou většinou částečně nese nejistotu.
- Zaškolení a vyhledání nového zaměstnance je rizikovou oblastí.
- Rozlišení standardního a luxusního sortimentu.
- Postupně by mělo docházet ke zvyšování přínosu pro majitele.
- Tato strategie kombinuje možný rozvoj firmy a zároveň určitý stupeň jistoty.

Tato strategie se stanovuje na období dvou roků, přičemž první rok je obdobím pro propagaci, přijetí nového zaměstnance a také zavedení nového sortimentu. Druhý rok by pak podnik měl usilovat o upevnění pozice na trhu, na který zacílila novou luxusní řadu.

4.4.2 Expanze II

Tato strategie je zacílena na největší rozvoj podniku. V ní by mělo dojít k naplnění všech aktivit ze strategie Expanze I a je tedy postavena na jejím obsahu a doplňuje ji. Činnosti a aktivity, které je potřebné uskutečnit nad rámec předchozí varianty, budou definovány v následujícím textu.

4.4.2.1 Marketingová strategie

Smyslem této oblasti by mělo být zajištění maximálního zaujmutí kupujícího. Když tedy přijde kupující, který má zájem o zboží, musí dostat dostatek informací o jejím

výstupu. Firma by se měla prezentovat formou propagace, jako např.: webové stránky, letáky nebo zhotovení firemní brožury. Protože firma prodává výrobky také pro jednotlivé zákazníky, kteří si sami navrhnou vzhled či materiál, sloužila by tato brožura k lepší komunikaci a představě o dovednostech firmy. Tato brožura by samozřejmě byla v dvojí podobě, zvlášť pro každou výrobní řadu.

4.4.2.2 Výrobní strategie

Zde by mělo dojít k zásadní změně, a to investice do modelové dílny. Díky této investici bude firma konkurenceschopná a bude mít nové prostory pro modelování luxusní konfekce. Firma má pouze starou modelovací dílnu. Pomocí vybudování dílny druhé by mělo dojít k zefektivnění výroby.

.

4.4.2.3 Personální strategie

Stejně jako v předchozí kapitole, i zde bude zapotřebí najmout nového pracovníka. Pro firmu to znamená důležitý krok dopředu a samozřejmě zefektivnění práce.

4.4.2.4 Finanční strategie

Finanční strategií se odlišují obě expanzivní strategie. Oproti dřívějšímu samofinancování zde bude muset majitel sáhnout po úvěru pro rozšíření dílny. Rozpočet firmy tak bude měsíčně zatížen splátkami a bude potřeba investovat celkem 1 000 000 Kč. Firma skončila na konci účetního období s dobrým hospodářským výsledkem, takže by mohla krýt kolem 20 % z firemního rozpočtu. To koresponduje s úvěrovými podmínkami bank, kdy jsou ochotny poskytnout krytí do výše 80 % z cílové částky. Společnost tak splňuje podmínky pro uzavření úvěru.

4.4.2.5 Zhodnocení a časový horizont

Poslední kapitola spočívá v největším rozvoji firmy. Dochází zde k rozšíření a přijmutí nového spolupracovníka a vzniku nové modelové dílny pro novou výrobkovou řadu.

Mezi typické rysy této strategie je možné zařadit:

- Jedná se o nejvíce rizikovou variantu.
- Vysoké zatížení rozpočtu podniku a také změna finanční strategie.
- Rozšíření nabízeného sortimentu o luxusnější řadu a zacílení jej na nový segment trhu a zákazníky.
- Jedná se o dlouhodobou investici.

Tato strategie je počítána v horizontu 3 let. Firma musí první rok projít všemi změnami, jako je propagace, nový personál a rozšíření dílny. Další dva roky musí firma budovat svoji pozici na trhu. Strategie je pojata na tři roky a bude záležet na tom, jak dlouho firma dohodne splácení úvěru. Pokud doba splácení bude trvat delší dobu, ovlivní to jednoznačně další rozhodnutí.

4.5 Základ pro rozvoj konkurenceschopnosti

Podnik se kromě aktivit a činností musí zamyslet nad tím, v čem bude oproti jiným firmám spočívat jeho konkurenční výhoda.

4.5.1 Zhodnocení strategií dle hodnotového řetězce

Strategie, které byly pro firmu navrženy, vedou ke tvorbě stejné hodnoty pro zákazníka.

Souhrnný přínos je rozlišen dle jednotlivých cílových skupin:

- Zákazník požadující kvalitní zboží s přijatelnou cenou (standardní výstup podniku).
- Zákazníci s vysokými nároky na originalitu, kvalitu a design zboží, ochotni za produkty zaplatit odpovídající cenu (nový sortiment Luxury collection).

Pro každou skupinu bude tvořena zákaznická hodnota jinými aspekty. Standardní výstup podniku se nemění, tedy i hodnota, kterou přináší, zůstane stejná jako dosud. Luxury collection je určena pro náročnou skupinu spotřebitelů s odlišnými nároky.

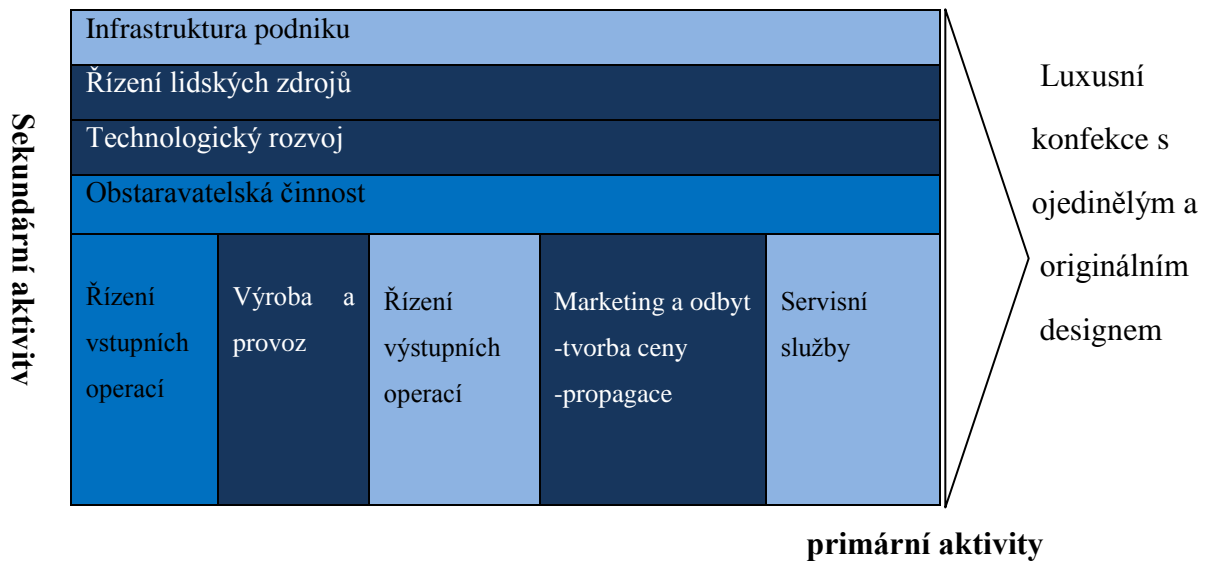
Hodnota, kterou přináší, by se měla odlišovat od běžného výstupu. Je možné ji popsat jako: **Luxusní kolekce s ojedinělým a originálním designem**. Z tohoto důvodu bude v následujícím textu popisována tvorba pouze této nové hodnoty. Musí zde dojít k určitým změnám, a to hlavně v oblasti marketingu a výroby.

Výroba a provoz

Ve výrobě dochází k odlišení sortimentu. Vše začíná na modelové dílně, kde by se mělo projednávat o využití kvalitních materiálů pro luxusní konfekci a návrhu nového designu. Pokud firma zvolí druhou variantu (expanze II), dojde k zefektivnění výrobního procesu (pořízením nového vybavení), který bude pro firmu znamenat přínos.

Marketing a odbyt

Z marketingových aktivit vytvářela hodnotu pouze tvorba ceny. Firma vytvoří propagaci tak, aby zákazník věděl, co může očekávat, a to pomocí webových stránek, letáků, brožur. Propagace tak bude pomáhat zákazníkům získat informace o nové kolekci a také celkové firemní nabídce. Pomůže také rozlišit standardní výstup a kolekci luxusní. Při případném zájmu může spotřebitel získat informace o zhotovených výstupech, znát jejich vizuální podobu a rovněž vidět originalnost a osobitý design firmy.



Obrázek 32: Hodnotový řetězec [vlastní]

Míra vzniku hodnoty

<i>Malá</i>
<i>Střední</i>
<i>Velká</i>

4.5.2 Zhodnocení na základě kompetencí a zdrojů

4.5.2.1 Expanze I

V případě, že bude zvolena tato varianta, dojde k určitým změnám v oblastech zdrojů:

Nehmotné zdroje

V případě, že propagace bude dostatečná, dojde k vytvoření povědomí o firmě a informovanosti zákazníků. Pro firmu znamená rozšíření značky RV Fashion Style velký potenciál. Trh luxusních výrobků je velmi osobitý. Záležit bude především na prezentaci podniku navenek. Kvalitní propagace může samozřejmě vést k žádoucím výsledkům.

Lidské zdroje

Firma rozšíří svůj personál a tím dochází ke zvýšení kapacity a dělby práce. Možné bude zhotovovat standardní výstup i luxusní zakázky. Zúročí se zde zároveň zkušenosti stávajících zaměstnanců, které budou předány na nové zaměstnance, a tím se zvýší jejich kvalifikace. Schopnosti budou totiž důležité pro produkci nové luxusní kolekce. Nápady nových zaměstnanců můžou přinést firmě nový impuls, originální ráz a design.

Kompetence

Základní kompetence, jimiž už podnik disponuje, by měly být rozšířeny o novou, a to **schopnost návrhu a výroby originálních designových výrobků**.

Tabulka 6: Zhodnocení zdrojů – Expanze I [vlastní]

Expanze I	Zdroje a schopnosti		Hmotné	Nehmotné	Lidské zdroje	Schopnosti
	Vzácné				Pracovníci (majitel, zaměstnanec)	
	Nerahaditelné					
	Hodnotné		Část budovy s dílnou, způsob kontroly	Firemní kultura		
	Neimitovatelné			Pověst firmy, Know-how luxusní konfekce	Zručnost a schopnost tvorby designu	Systém fungování firmy
	Proč nelze imitovat	Fyzicky unikátní		Know-how Luxusní konfekce		
		Časově náročné		Pověst firmy		
		Skryté			Zručnost a schopnost tvorby designu	Systém fungování firmy
		Ekonomicky založené				

4.5.2.2 Expanze II

Expanzivní strategie většího rozsahu je postavena na činnostech varianty předchozí. Hlavním rozdílem je investice do hmotných firemních zdrojů.

Hmotné zdroje

Zde firma zapojí cizí zdroje prostřednictvím úvěru. Společnost tak už nebude samofinancována, ale přejde k běžné formě finančního řízení. Díky cizím zdrojům vybaví novou dílnu a posune tak firmu dopředu. Počítá se zde, že by šlo o investici s dlouhodobým účinkem. Pro firmu bude nová dílna pro luxusní konfekci zvyšovat konkurenceschopnost na trhu a díky ní zhotovovat zakázky rychleji. Dojde zde ke zvýšení zaměstnanců a přibude větší informovanost zákazníků pomocí propagace.

Kompetence

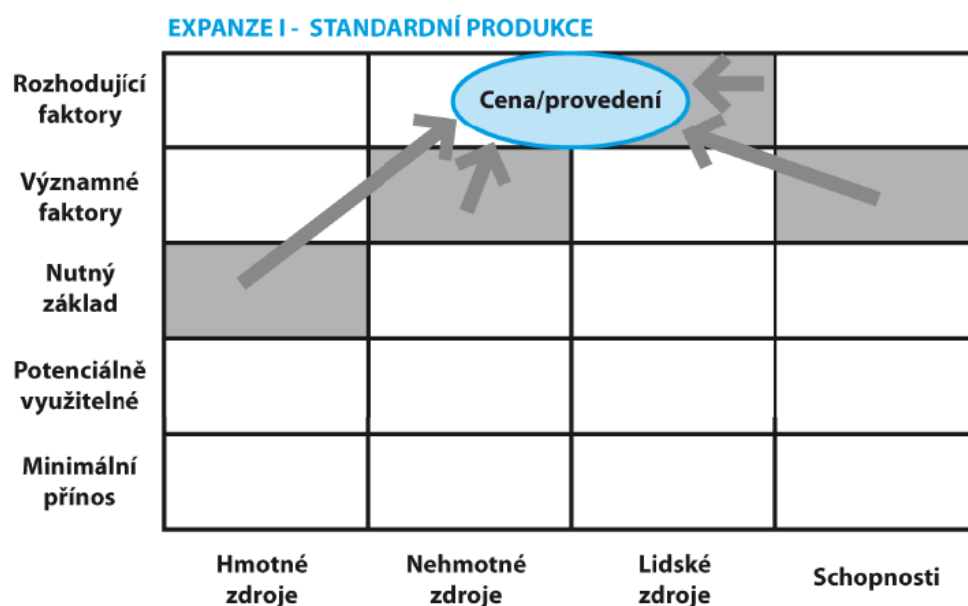
Pomocí této strategie jsou podpořeny již zmíněné kompetence. Nezpůsobí tedy vznik nových. Především v případě standardního výstupu dojde k zajištění výroby při ještě nižších nákladech. Dochází k podpoře obou skupin sortimentu a rozvoji zdrojů pro tvorbu základních kompetencí.

Tabulka 7: Zhodnocení zdrojů – Expanze II

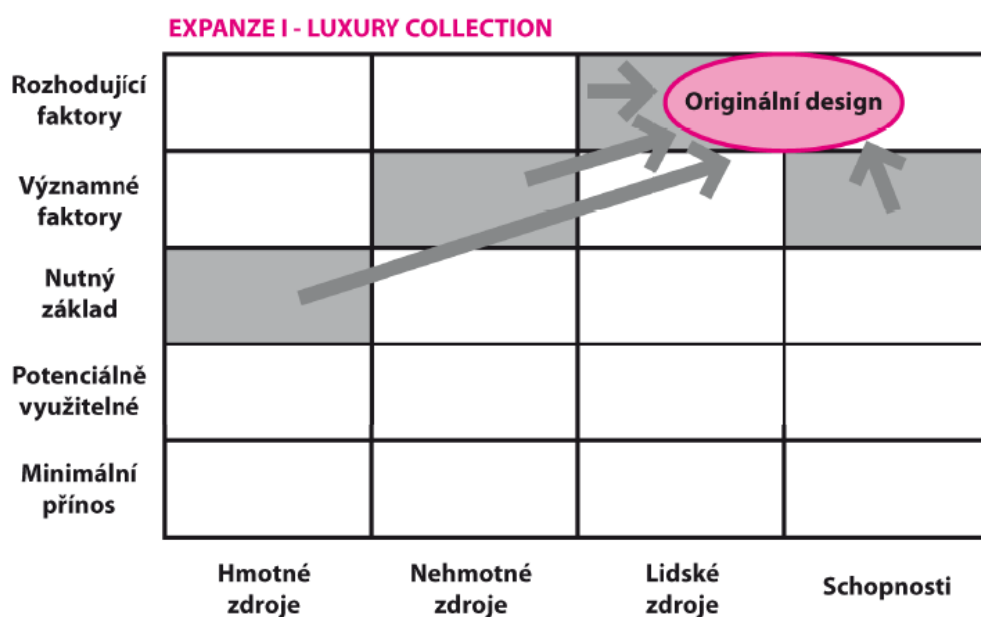
		Zdroje a schopnosti	Hmotné	Nehmotné	Lidské zdroje	Schopnosti
Expanze II		Vzácné			Pracovníci (majitel, zaměstnanec)	
		Nenahraditelné				
		Hodnotné	Část budovy s dílnou, nové vybavení pro tvorbu luxusní konfekce, způsob kontroly	Firemní kultura		
		Neimitovatelné		Pověst firmy, Know-how luxusní konfekce	Zručnost a schopnost tvorby designu	Systém fungování firmy
	Proč nelze imitovat	Fyzicky unikátní		Know-how Luxusní konfekce		
		Časově náročné		Pověst firmy	Zručnost a schopnost tvorby designu	Systém fungování firmy
		Skryté				
		Ekonomicky založené				

4.5.3 Zhodnocení konkurenční výhody

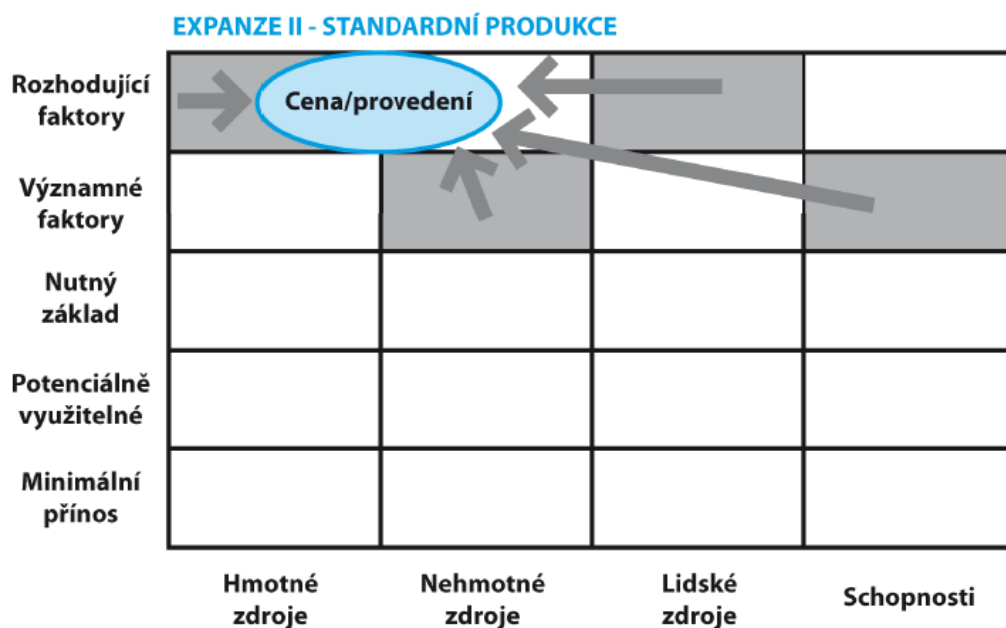
Zhodnocení probíhá z předchozích faktorů, a to především z hodnotového řetězce, dále ze zdrojů a kompetencí firmy. Dochází zde ke stanovení dvou základních konkurenčních výhod. V případě standardní produkce se jedná o poměr ceny a provedení zakázky. U luxusní kolekce je to zase originální design. Matice úspěchu schopnosti znázorňuje pro dílčí strategické varianty výhody tvořící základ pro dostatečnou konkurenceschopnost podniku. Znázorňuje také vliv a význam jednotlivých zdrojů. Rovněž definuje rozdíly dílčích strategií a také změnu vlivu některých zdrojů.



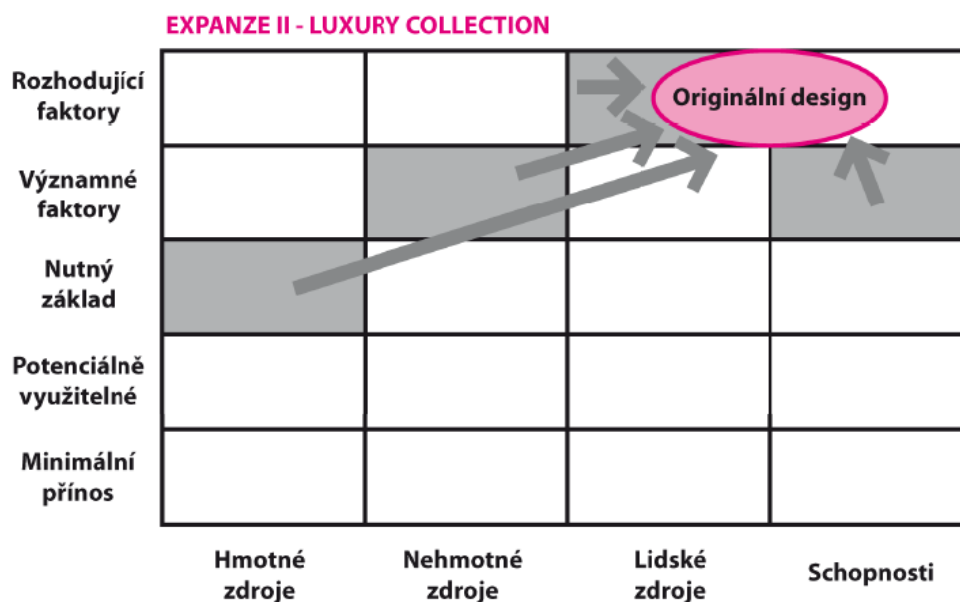
Obrázek 33: Matrice úspěchuschopnosti – Expanze I (standardní produkce)
[vlastní]



Obrázek 34: Matrice úspěchuschopnosti – Expanze I (luxusní konfekce) [vlastní]



Obrázek 35: Matrice úspěchuschopnosti – Expanze II (standardní produkce)
[vlastní]



Obrázek 36: Matrice úspěchuschopnosti – Expanze II (luxusní konfekce)
[vlastní]

4.6 Finanční aspekty strategií

4.6.1 Expanze I

Pokud firma zvolí tuto variantu, vynaloží jednorázově náklady na propagaci a přípravu nového sortimentu. Bude nutné vytvořit nové webové stránky pro prezentaci firmy. Konečná cena stránek se bude odvíjet od rozsahu a složitosti a samozřejmě bude záviset na výběru firmy, která stránky zhotoví. Cena by neměla přesáhnout hranici 15 000 Kč. Následující nezbytný komunikační prostředek je propagace v místních novinách. Na výrobu grafického konceptu a jejího tisknutí počítá firma s částkou 5 000 Kč, která by měla postačit. Celkem by neměly náklady za propagaci přesáhnout 20 000 Kč. Podnik využívá generovaný zisk pro další rozvoj, proto by bylo možné z něj financovat tuto propagaci. V době zavedení nového sortimentu bude důležité zdůraznit originální design těchto výrobků. Jako nejjednodušší možnost se jeví grafická vizualizace. Podle rozsahu a počtu produktů by se cena za zhotovení pohybovala mezi 5 000 Kč až 10 000 Kč.

Firemní rozpočet bude zatížen přijmutím nového pracovníka, tedy mzdovou položkou. Při zachování způsobu rozdělení práce by díky tomu však mělo dojít k vyššímu počtu vyrobených zakázek, což povede ke zvýšení firemního obrátu a tím pádem k potencionálnímu zvýšení hospodářského výsledku. Díky novému zaměstnanci by se zvýšila produkce firmy o 5 % (Údaje jsou poskytnuty panem Ing. Reném Volkem z firemního průzkumu).

V případě úspěšnosti luxusní produkce by rovněž mělo dojít k podstatnému navýšení zisku z důvodu velkého rozdílu mezi přírážkovou položkou při tvorbě ceny standardních zakázek a cen luxusní konfekce.

Tabulka 8: Náklady – Expanze I

EXPANZE I		
Položka		Náklady (Kč)
Webové stránky		10 000 – 15 000
Tiskoviny – letáky (Kč)		
Grafika	2 000	5 000
Tisk	3 000	
Vizualizace Luxusní konfekce		5 000 – 10 000
Jednorázové náklady celkem		20 000–30 000
Roční náklady na nového zaměstnance (Kč)		192 960–241 200
Mzda	144 000–180 000	
Odvody zdravotní pojištění	12 960–16 200	
Odvody sociální pojištění	36 000–45 000	
Náklady celkem		212 960–271 200

4.6.2 Expanze II

V této variantě se liší jednorázové náklady na položky tiskovin. Když se firma rozhodne vyrobit katalog nebo brožuru, bude ji to stát navíc 5 000 Kč. Většina peněz přijde na zaplacení za grafické zpracování.

Jestli se společnost rozhodne investovat do vybavení dílny, dojde zde ke značné změně ve finančním řízení firmy. Vybavením nové dílny bude mít firma nové prostory pro modelování luxusní konfekce. Firma má starou modelovací dílnu a díky dílně druhé se oddělí prostory, a zvýší se tak produkce o 20 %. (Údaje poskytnuty panem Ing. Volkem).

Firma získá peněžní prostředky na vybavení dílny prostřednictvím úvěru. Částka, kterou firma utratí, se pohybuje kolem 1 000 000 Kč. Společnost pokryje 20 % z vlastních zdrojů a úvěrem bude financovat 80 %. Při úrokové sazbě 8 % a době splatnosti pěti let by měsíční splátky vycházely na necelých 16 300 Kč. Pro firmu bude tato měsíční částka nezátěžující, takže bude schopna tyto splátky pokrýt. Dojde tak ke změnám skladby kapitálu firmy, změni se zadluženost a koeficient samofinancování.

Pro firmu bude důležité, aby sledovala likviditu podniku, protože splátkami a úroky dojde k vázání určitého obnosu jejich financí. Firmě bude úvěr přinášet i výhody, například to, že úroky spadají mezi daňově uznatelné náklady a nekrátí tak podniku výsledek hospodaření.

Tabulka 9: Náklady – Expanze II

EXPANZE II			
Položka		Náklady (Kč)	
Webové stránky		10 000 – 15 000	
Tiskoviny – letáky (Kč)			
Grafika	2 000	5 000	
Tisk	3 000		
Tiskoviny – brožura/katalog (Kč)			
Grafika	4 000	5 000	
Tisk	1 000		
Vizualizace luxusní konfekce (Kč)		5 000 – 10 000	
Vybavení dílny		630 000 – 1 000 000	
Vlastní zdroje		200 000	
Úvěr		800 000	
Jednorázové náklady celkem		655 000 – 1 035 000	
Roční náklady na nového zaměstnance (Kč)			
Mzda	144 000–180 000	192 960–241 200	
Odvody zdravotní pojištění	12 960–16 200		
Odvody sociální pojištění	36 000–45 000		
Náklady celkem		847 960–1 276 200	

4.7 Implementace strategie

Po určení jednotlivých expanzí se firma musí zamyslet a vybrat nejvýhodnější variantu. V tomto okamžiku zváží veškeré přínosy a zápory. Po schůzce s panem Ing. Reném Volkem a projednání o možné strategii, byla vybrána strategie Expanze I. Pan Ing. René Volek vnímá druhou variantu jako riskantní. I když si uvědomuje značné výhody, znamenalo by to pro firmu velký přechod ve stylu její činnosti. Připouští ale, že by se dala tato strategie využít v budoucnu, pokud se firmě podaří úspěšně implementovat strategii Expanzi I.

4.7.1 Hodnocení strategie dle SMART

Metoda SMART hodnotí kvalitu strategie, která byla zvolena. Podle dílčích kritérií posuzuje schopnost její implementace do praxe.

Konkrétnost

Zvolená strategie určuje konkrétní, jasně definované cíle. Zároveň definuje činnosti a aktivity, které je potřeba podniknout pro to, aby byly splněny. Hlavní cíle jsou rozpracovány do dílčích cílů, jelikož jsou tak snáze dosažitelné. Poskytuje také celkovou představu o změnách, které jsou podstatné v dílčích oblastech. Jako hlavním cílem pro firmu je představit novou luxusní konfekci a zacílit ji na nový segment trhu a zákazníků a dále rozšířit kapacitu výroby a zvýšit povědomí o firmě.

Měřitelnost

První měřitelná položka představuje dobu, na niž byla strategie stanovena (tedy 2 roky). Druhá položka představuje vyčíslené náklady, které přinese uskutečnění této strategie, jako jsou webové stránky, tiskoviny, grafika, vizualizace atd. Můžeme zde taktéž rozlišovat dlouhodobé náklady (například mzdové náklady na nového zaměstnance) a jejich dopad na finanční výsledky podniku.

Akceptovatelnost

Majitel firmy Ing. René Volek zodpovídá za tento cíl a bude jen na něm, jestli tuto expanzi dotáhne do úspěšného konce. Přestože strategie vychází z analýzy a představy

majitele, měla by být akceptovatelná pro všechny zainteresované strany. Co se týče spotřebitelů, pro ty bude aplikace této strategie znamenat zvýšení přidané hodnoty. Pro dodavatele znamená eventuelní větší odběr zboží (tedy materiál).

Reálnost

Všechny cíle, které jsou stanoveny, jsou totožné s postupným vývojem podniku. Tato strategie je pro firmu reálná. Vychází ze současné firemní situace a směřuje k jejímu lepšímu výstupu. Byly definovány na základě důkladné analýzy a měly by být reálně dosažitelné.

Časová ohraničenost

Všechny strategie se stanovují na určitý časový horizont. Expanze I počítá s časovým horizontem dvou let, což vymezuje jednoznačně její působnost.

4.7.2 Časový plán

Při implementaci bude nutné provést několik změn. Z harmonogramu činností vyplývá, že všechny aktivity skýtají odlišnou časovou náročnost. Tvorba nového sortimentu je dlouhodobější záležitostí. V první řadě je nutné vytvořit návrhy vzorových výrobků. Dále je nutné zajistit jejich vizualizaci a v neposlední řadě informovat spotřebitele.

Standardní výstup bude uskutečňován beze změn. Hlavním faktorem pro úspěch nového sortimentu je propagace. Nejdříve je potřeba navrhnout jednotlivé nástroje, s jejichž podobou souhlasí majitel. Poté dojde k jejich zhotovení a samozřejmě aplikaci.

Posledním bodem implementace je přijetí nového pracovníka. Jelikož je tento krok firmou vnímán jako velmi důležitý, počítalo se s dostatečnou časovou rezervou při jeho výběru. Následně dojde k zaškolení, na které je v časovém harmonogramu vytvořen prostor, který však bude dle majitele probíhat mnohem delší čas.

Všechny aktivity a činnosti jsou úzce propojeny. Nedodržování určeného rámcového harmonogramu by mohlo způsobit zpoždění celého implementačního procesu.

Tabulka 10: Harmonogram činností [vlastní]

Harmonogram činností – Expanze I													
Činnost		Měsíc											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Luxusy collection	Návrh nové kolekce												
	Zavedení na trh												
	Působení na zákazníka												
Propagace	Návrh propagace												
	Realizace propagace												
Personál	Výběr nového pracovníka												
	Zaškolení												

4.7.3 Organizační předpoklady

Organizační struktura podniku bude změněna po přijetí nového pracovníka, kterého bude zaškolovat stávající pracovník. Dojít by mělo také k přerozdělení kompetencí ve výrobě. Firma by pak měla být schopna účinně vytvářet ob nabízené sortimenty. Systém zodpovědnosti by měl fungovat jako doposud. Dojde jen k rozdělení druhu zakázek. Nový a stávající pracovník budou zajišťovat běžný výstup. Výroba luxusního zboží bude v kompetenci majitele podniku.

4.7.4 Kontrola

V návaznosti na implementaci je potřeba, aby docházelo ke kontrolám dílčích činností a zároveň jejich výsledků. Tato funkce nesmí být při rozvoji podniku opomenuta. Za tento proces by měl zodpovídat vlastník firmy.

Nutné bude vytvořit čas na kontrolní činnost:

- Všechny činnosti, které se týkají finančního chodu a zakázek (kontrola přínosu stanovené strategie v podobě změny finančních toků, hospodářského výsledku a také počtu zakázek).
- Proces výroby a všechny činnosti, které s tím souvisí (kontrola procesu výroby, kvalitu výstupu a činnost jednotlivých pracovníků).

4.7.5 Kritická místa realizace

Všechny projekty, plány, harmonogramy mají svá slabá místa. V případě této strategie spočívá nejvyšší riziko v následujících bodech, což je nutné při implementaci zohlednit.

Nalezení vhodného pracovníka

Pro podnik jsou jejich zaměstnanci nejcennějším prvkem pro výrobu, jelikož právě schopnosti těchto osob vytváří pro zákazníka určitou hodnotu. Při rozšíření personálu existuje tedy jisté riziko, že pracovník nutné požadavky nesplní.

Vysoké nároky na zaměstnance zahrnují:

- orientaci na trhu s textilním materiálem pro společenskou módu,
- dokazatelná praxe v textilním průmyslu,
- znalost konstrukce oděvů,
- znalost grafického a oděvního softwaru,
- odpovědnost a vysokou míru samostatnosti.

Tyto nároky mohou samozřejmě zúžit výběr potenciálních zaměstnanců při výběrovém řízení. Dalším důležitým předpokladem dobrého zaměstnance je schopnost vnímat důležitost kvalitně odvedené práce, což zahrnuje například:

- spolupráci na tvorbě designu, včetně případných nápadů,
- schopnost analýzy trhu textilních materiálů,
- schopnost konstruovat nové oděvní modely (luxusní konfekci),
- podporu při výrobním procesu.

Zanedbání jakéhokoliv kroku se může projevit na celkovém výstupu podniku, proto je důležité nalézt takovou osobu, která toto riziko svými schopnostmi sníží.

Odlišení produkce

Tvorba nového sortimentu s sebou nese potenciální riziko, že spotřebitel nerozliší stávající výstupy se sortimentem novým. Luxusní produkce je charakteristická vysokou jakostí, dále pak precizností zpracování. Proto je důležité odlišit designem a případným výběrem materiálů zakázky luxusní od standardních, k čemuž by měla pomoci dostatečná propagace. Cílem tedy je především, aby zákazník jednoznačně odlišil tyto produktové řady.

Začátky luxusní kolekce

Jak bylo zmíněno již v předchozím odstavci, získání zákazníků nové luxusní kolekce může být zpočátku obtížné. Může se stát, že pouze vizualizace produkce nebudou dostačující k tomu, aby zaujaly zákazníky. Postupně při nárůstu počtu zhotovených luxusních zakázek by mělo docházet k eliminaci tohoto rizika. Podnik bude schopen prezentovat již zhotovené zakázky a zákazník bude mít možnosti produkci prohlédnout prostřednictvím fotodokumentace.

4.8 Předpokládané tržby

Stanovení částky předpokládaných tržeb je velmi obtížný úkol, protože v rovnici je mnoho proměnných, které jsou stěží předpověditelné a mnohdy neovlivnitelné. V případě firmy RV Fashion Style je tento úkol ztížen skutečností, že její produktové portfolio je široké. Může prodávat různou konfekci, obleky, opasky, košile apod. nebo poskytovat služby spočívající v módním poradenství. Protože firma prodává své výrobky pro každodenního zákazníka, prodejem a šitím pracovních oděvů zaměstnancům firem a reaguje na potřeby zákazníků, nelze přesně určit, čím se bude zabývat nebo co bude vyrábět. Vycházím z údajů za rok 2010 až 2013, kdy průměrný zisk po zdanění činil 665 000 Kč. Dále vycházím ze současného stavu zakázek a objednávek k datu 31.12.2013.

Na základě těchto údajů, po konzultaci s majitelem firmy a externí účetní firmou, která doposud vede účetnictví RV Fashion Style, jsem stanovil tržby pro následující období ve dvou variantách na základě nákladů Expanze I. Varianta pesimistická počítá s možností nepříznivého vývoje pro firmu. Varianta pravděpodobná počítá s úspěchy i neúspěchy na současných trzích a poskytuje věrný obraz budoucnosti. Varianta optimistická není zpracována, protože by se jednalo o čisté věštění budoucnosti, bez skutečných faktů. Tato varianta pro můj návrh není potřebná, protože poukazuje na nejlepší možný scénář vývoje, z toho je jasné, že firma na základě mých návrhů prosperuje. Z praktického hlediska je potřebná pesimistická a pravděpodobná varianta, protože zobrazuje přežití na současném trhu a možný další vývoj v případě neúspěchu.

Za rok firma získá navíc díky Expanzi I. a produktivitě o 20 % čistý finanční zisk 133 000 Kč. Za dva roky získá díky produktivitě o 35 % navíc 232 750 Kč. Za 3 roky díky produktivitě o 40 % získá navíc 266 000 Kč. Za 4 roky díky produktivitě o 50 % získá navíc 332 500 Kč. Za 5 let získá firma díky produktivitě o 55 % navíc 365 750 Kč. Tyto částky byly připočítány k průměrné roční tržbě.

Tabulka 11: Přepokládané zisky – pravděpodobná varianta [vlastní]

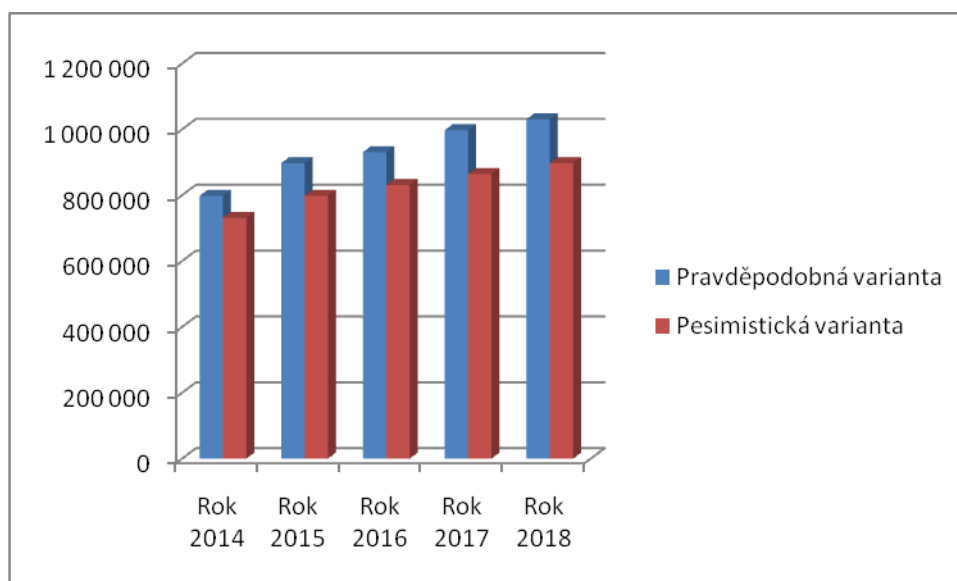
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Zisk v Kč	798 000 Kč	897 750 Kč	931 000 Kč	997 500 Kč	1 030 750 Kč

Pesimistická varianta počítá s možností nižší produktivity a tudíž nižších tržeb. Náklady a investice zůstávají stejné jako ve variantě pravděpodobné, mění se pouze přímé náklady na materiál, které s menším objemem vyrobené produkce klesají.

Za rok firma získá navíc díky Expanzi I. a produktivitě o 10 % čistý finanční zisk 66 500 Kč. Za dva roky získá díky produktivitě o 20 % navíc 133 000 Kč. Za 3 roky díky produktivitě o 25 % získá navíc 166 250 Kč. Za 4 roky díky produktivitě o 30 % získá navíc 199 500 Kč. Za 5 let získá firma díky produktivitě o 35 % navíc 232 750 Kč.

Tabulka 12: Předpokládané zisky – pesimistická varianta [vlastní]

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Zisk v Kč	731 500 Kč	798 000 Kč	831 250 Kč	864 500 Kč	897 750 Kč



Obrázek 37: Předpokládané zisky – pravděpodobná a pesimistická varianta [vlastní]

4.9 Návratnost a hodnocení strategie

Pan Ing. René Volek díky nové luxusní konfekci chce navýšit produkci šité konfekce na Slovensku. Předpokládá se odbyt produktů.

Firmě tato strategie umožní lepší postavení na trhu oproti konkurenci, a to díky nové luxusní konfekci. Vložená investice bude financována z vlastních zdrojů. Firmě se vrátí investice v poměrně krátké době, protože její průměrná čistá tržba je v posledních letech 665 000 Kč.

Jsou-li výnosy v každém roce jiné, pak dobu splacení zjistíme postupným načítáním ročních částek cash flow tak dlouho, až se kumulované částky cash flow rovnají investičním nákladům.

Tabulka 13: Návratnost investice – pravděpodobná varianta [vlastní]

Rok	Čistý cash flow	Čistý cash flow kumulovaně
1	133 000	133 000
2	232 750	365 750
3	266 000	631 750
4	332 500	964 250
5	365 750	1 330 000

Doba splacení je 1 rok + $\frac{109\,080}{232\,750}$ (109 080 v čitateli zlomku je chybějící přírůstek od 133 000 do 242 080 – vložené investice).

Doba návratnosti je 1 rok a 5 měsíců

Tabulka 14: Návratnost investice – pesimistická varianta [vlastní]

Rok	Čistý cash flow	Čistý cash flow kumulovaně
1	66 500	66 500
2	133 000	199 500
3	166 250	365 750
4	199 500	565 250
5	232 750	798 000

Doba splacení je 2 roky + $\frac{42\,580}{166\,250}$ (42 580 v čitateli zlomku je chybějící přírůstek od 199 500 do 242 080 – vložené investice).

Doba návratnosti jsou 2 roky a 2měsíce

Z tohoto důvodu by se firma mohla po dosažení této strategie rozhodnout pro variantu Expanze II. Mezi základní přínosy patří pro firmu rozšíření produktů na stávající a nový trh.

V uvedené tabulce jsou zhodnoceny klady a zápory strategie.

Tabulka 15: Hodnocení strategie [vlastní]

Hodnocení	Hodnocení
+	-
Rozšíření zákazníků	Časová náročnost
Zvýšení tržeb firmy	Neochota zaměstnanců
Rozšiřování poskytovaných služeb	Nová legislativa
Konkurenceschopnost	Náročnost zákazníků na kvalitu
Kvalifikace zaměstnanců	Nedostatečné evidence zakázek, objednávek
Reakce na trendy	

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo utvoření uceleného souboru strategie firmy, jelikož podnik RV Fashion Style neměl přesně nadefinovaný jednotný dokument. Při psaní této práce se nacházela jistá úskalí, ale také i potenciální rozvoj.

Práce byla rozdělena do části teoretické, analytické a návrhové. Zatímco se část teoretická zabývala především teoretickým vymezením problémové oblasti na základě dostupné odborné literatury, byla část praktická zaměřena na aplikaci teoretických poznatků na reálnou situaci a podnik.

V úvodu jsem se krátce zmínil o firmě. Dále jsem rozebral interní a externí prostředí firmy RV Fashion Style, kde jsem pomocí různých metod stanovil silné, slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby. Firma má nyní možnost zaměřit se na zjištěné slabé stránky a hrozby. V rámci vytvoření strategie rozvoje firmy jsem ji rozdělil na tři strategické obchodní jednotky.

Cílem bylo navrhnout firemní strategii. Nejdříve bylo potřeba vymezit konkurenční charakter a také směr strategického rozvoje. Na základě výsledků analýz byla zvolena varianta expanze, která je založena na diferenciaci podniku. Poté byly sestaveny dvě expanzivní varianty. Ty se liší svým rozsahem. Strategie Expanze I představuje variantu s rozsahem menším, zatímco strategie Expanze II představuje variantu s rozsahem větším. Byly stanoveny cíle firmy. Popsány byly také aktivity a činnosti, které je potřebné vykonat k uskutečnění cílů. Pro dílčí úrovně (firemní, obchodní a funkční) jsou rozpracovány strategie s vymezenou dobou působnosti. Zároveň došlo k vyčíslení nákladů. Jako vhodnější strategií byla zvolena Expanze I. Po zvolení strategie byly vypočítány pravděpodobné tržby a návratnost investice. Došlo také ke stanovení a ohodnocení rizikových oblastí implementace strategie.

Celkově práce nabízí možné řešení vzniklé situace. Strategie byly zpracovány na základě konzultací s majitelem firmy. Měla by odrážet jeho představy a požadavky.

Uplatnění strategie bude záležet právě na majiteli firmy. V případě jejího využití by podnik měl dosáhnout stanovených cílů, tudíž i žádoucího rozvoje.

LITERATURA

- [1] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a. s., 2007.
- [2] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [3] MARCELA DEDOUCHOVÁ. *Strategie podniku* – 1.vydání. Praha: C.H.Beck, 2001.
- [4] ING. LADISLAV ROLÍNEK, *Strategické řízení*. Studijní text. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2004.
- [5] VACÍK, E., ŠULÁK, M. *Strategický management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. 125 s. ISBN 80-7082-728-9.
- [6] STANISLAV HAUSER – *Strategické řízení*. Distanční studijní opora. Opava, 2008.
- [7] VODÁČEK, LEO a VODÁČKOVÁ, OLGA. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009.
- [8] Doc. Ing. CYRIL KLIMEŠ, CSc. *Informační systémy I - texty pro distanční studium*, Ostravská univerzita v Ostravě. Ostrava, 2008.
- [9] BUCHTA, M. *Manažerská ekonomika*. Univerzita Pardubice. Pardubice, 2005.
- [10] JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*. Harlow: Pearson Education, 2005.
- [11] KISLINGEROVÁ, E. a KOL. *Manažerské finance*. Praha: C.H.Beck, 2004, ISBN 80-7179-802.
- [12] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001.
- [13] ZUZÁK, ROMAN. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011.
- [14] MALLYA, THADDEUS. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
- [15] ZICH, R. *Strategický management: Prezentace*. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská. 2010.
- [16] RV FASHIN STYLE s. r. o. *Interní informace*. Prostějov, 2013.

Použité internetové zdroje:

- [1] Analýza Slept. <http://www.ict-123.com> [online]. 2013 [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: <http://www.ict123.com/Strategick%C3%A9%C5%99%C3%ADzen%C3%AD/Metody/Anal%C3%BDzaSLEPT.aspx>
- [2] Porterův model pěti sil. <http://www.byznysslovicka.com> [online]. 2013. [cit. 2013-01-22]. Dostupné z: http://www.byznysslovicka.com/metodiky_oblast_managementu/porterua-m-model-peti-sil
- [3] Swot analýza. <http://cs.wikipedia.org> [online]. 2013. [cit. 2013-01-27]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>
- [4] Prodejny RV Fashion style. <http://www.rvfashion.cz> [online]. 2013. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.rvfashion.cz/prodejny.html>
- [5] Obchodní rejstřík. <http://obchodnirejstrik.cz> [online]. 2013. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/rv-fashion-style-s-r-o-28299256/>
- [6] Pragmatický přístup ke strategické analýze. <http://www.strateg.cz> [online]. 2013. [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/C01.html>
- [7] Strategie - předpoklad úspěšného nákupu. <http://www.strateg.cz> [online]. 2013. [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/C05.html>
- [8] Teoretické koncepty. <http://www.jirikoukal.com> [online]. 2013. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>
- [9] Struktura zahraničního obchodu. <http://www.foodnet.cz> [online]. 2013. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.foodnet.cz>
- [10] Ekonom. <http://ekonom.ihned.cz> [online]. 2013. [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-48927100-nejtezsi-rok-pro-evropu>
- [11] Ševčík. <http://www.konfekcesevcik.cz> [online]. 2013. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.konfekcesevcik.cz/>
- [12] Koutný. <http://www.koutny.cz> [online]. 2013. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.koutny.cz>
- [13] Blažek. <http://www.blazek.cz> [online]. 2013. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.blazek.cz/www/o-nas/>
- [14] Moděva Konice. <http://www.modeva.cz> [online]. 2013. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.modeva.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Slepť analýza [1].....	15
Obrázek 2: Porterův model pěti sil [2].....	16
Obrázek 3: Obecný hodnotový řetězec [3]	17
Obrázek 4: Swot analýza [3].....	19
Obrázek 5: Integrovaný model procesu strategického řízení [5].....	22
Obrázek 6: Okolí podniku [7].....	24
Obrázek 7: Hierarchie strategií [15]	26
Obrázek 8: Struktura analýzy při formulaci business strategie [6].....	28
Obrázek 9: Horizontální strategie [7]	29
Obrázek 10: Porterova konkurenční strategie [8]	30
Obrázek 11: Organizační struktury firmy [vlastní].....	38
Obrázek 12: Průměrný počet pracovníků ve firmě RV Fashion Style [vlastní]	38
Obrázek 13: Prodejna RV FASHION STYLE s.r.o. v Prostějově [4].....	39
Obrázek 14: Prodejna RV FASHION STYLE s.r.o. v Praze [4].....	39
Obrázek 15: Podíly oborů na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb [9]	40
Obrázek 16: Vývozní teritoria v roce 2012 [9].....	42
Obrázek 17: Dovozní teritoria v roce 2012 [9].....	43
Obrázek 18: Vývoj čistého zisku po zdanění RV Fashion Style [vlastní].....	46
Obrázek 19: Vývoj tržeb a nákladů RV Fashion Style [vlastní].....	47
Obrázek 20: Obchodní marže RV Fashion Style [vlastní]	48
Obrázek 21: Vývoj likvidity RV Fashion Style [vlastní]	49
Obrázek 22: Obrat zásob RV Fashion Style [vlastní].....	50
Obrázek 23: Obrat aktiv RV Fashion Style [vlastní].....	50
Obrázek 24: Rentabilita vloženého kapitálu RV Fashion Style [vlastní]	51
Obrázek 25: Činnost firmy RV Fashion Style (zdroj RV Fashion Style).....	54
Obrázek 26: SWOT analýza silných stránek firmy RV Fashion Style [vlastní]	57
Obrázek 27: SWOT analýza slabých stránek firmy RV Fashion Style [vlastní].....	58
Obrázek 28: SWOT analýza příležitostí firmy RV Fashion Style [vlastní]	58
Obrázek 29: SWOT analýza hrozeb firmy RV Fashion Style [vlastní].....	59
Obrázek 30: Směr strategického rozvoje RV Fashion Style [vlastní]	62
Obrázek 31: Konkurenční charakter strategického rozvoje.....	63

Obrázek 32: Hodnotový řetězec [vlastní]	74
Obrázek 33: Matice úspěchuschopnosti – Expanze I (standardní produkce)	78
Obrázek 34: Matice úspěchuschopnosti – Expanze I (luxusní konfekce)	78
Obrázek 35: Matice úspěchuschopnosti – Expanze II (standardní produkce).....	79
Obrázek 36: Matice úspěchuschopnosti – Expanze II (luxusní konfekce).....	79
Obrázek 37: Předpokládané zisky – pravděpodobná a pesimistická varianta	89

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Produkční charakteristiky v roce 2012 podle velikostních skupin [9]	41
Tabulka 2: Vývoj makroekonomických ukazatelů [10]	42
Tabulka 3: Srovnání konkurence prodej zboží [vlastní]	45
Tabulka 4: Hodnotový řetězec firmy RV Fashion Style [vlastní]	52
Tabulka 5: Konfrontační matice RV Fashion Style.....	60
Tabulka 6: Zhodnocení zdrojů – Expanze I [vlastní]	75
Tabulka 7: Zhodnocení zdrojů – Expanze II	77
Tabulka 8: Náklady – Expanze I.....	81
Tabulka 9: Náklady – Expanze II	82
Tabulka 10: Harmonogram činností [vlastní]	85
Tabulka 11: Přepokládané zisky – pravděpodobná varianta [vlastní]	88
Tabulka 12: Předpokládané zisky – pesimistická varianta [vlastní]	88
Tabulka 13: Návratnost investice – pravděpodobná varianta [vlastní].....	90
Tabulka 14: Návratnost investice – pesimistická varianta [vlastní]	90
Tabulka 15: Hodnocení strategie [vlastní].....	91

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

SBU	Strategická obchodní jednotka
SLEPT	Analýza obecného okolí
s.r.o	Společnost s ručením omezením
SWOT	Analýza interních a externích faktorů